بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أم درمان الإسلامية

معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامى

رسالة بعنوان:

أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمى

" دراسة تطبيقية "

على شركة الكابلات السعودية بجدة

مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة

فى إدارة الأعمال

إعداد الطالب :

رمضان فهيم على غربيـــة

إشراف الدكتور:

موسى أحمد آدم

1432 هـ ـــ 2011 م

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل إن صلاتى ونسكى ومحياى ومماتى لله رب العالمين)

صدق الله العظيم

"آية 162 سورة الأنعام"

لجنة المناقشة والحكم

أ.د حسن عباس حسن رئيسا ومناقشا داخليا

رئيس جامعة أم درمان الاسلامية

د موسى أحمد آدم مشرفا

المدير التنفيذى لمكتب رئيس
جامعة أم درمان الاسلامية

أ.د بكرى الطيب موسى عضوا ومناقشا خارجيا

عميد كلية العلوم الادارية
جامعة العلوم والتقانة

إهداء

الى روح والدتى ووالدى الطاهرتين

أسكنهما الله فسيح جناته

الى زوجتى نوال

نبع الأمل والسكن والمودة والرحمة

الى أبنائى الأعزاء: محمد ، محمود ، معاذ

كل آمالى وأحلامى

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير وعرفان

الحمد لله الذى بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

وبعـــــــــــــــد

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (من لم يشكر الناس لم يشكر الله**)** صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم. وإنطلاقا من هذا الحديث الشريف أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان الى **جامعة أم درمان الإسلامية العريقة** وجميع القائمين عليها ببلدى الثانى السودان الشقيق على أن أعطتنى الفرصة بأن أكون أحد طلابها ، كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان الى أستاذى الدكتور / **موسى أحمد آدم** الذى أشرف على إعداد هذا البحث والذى كان له عظيم الأثر فى توجيهى وتسديد خطواتى فى إعداد هذا البحث, حيث أنه لم يبخل أبدا بعلمه ومساعدته لى على الرغم من كثرة مشاغله وأعماله فأسأل الله العظيم رب العرش الكريم أن يجازيه عنى خيرا على ماقدم لى من عون ومساعدة مخلصة ، كما اتوجه بالشكر والتقدير الى **كل من ساعدنى** فى إتمام هذا البحث حتى خرج بهذه الصورة وأخيرا وليس آخرا يسرنى أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير الى **الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.**

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

فهرست المحتويات

فهـــرس الجـــداول

فهـــرس الأشكال

فهرس الملاحق

المستخلص

تتمثل مشكلة الدراسة في أن الشعور بعدم الإنصاف لدى العاملين سوف ينعكس سلباً على التزامهم الوظيفي فى العمل.

وفي ضوء مشكلة البحث ، وأهدافه تسعى هذه الدراسة لاختبار مدى صحة مجموعة من الفروض أهمها :

1- لا يوجد اختلاف معنوي بين كل من فئة الإداريين وفئة التنفيذيين فيما يتعلق بادراك العدالة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.

2- لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.

3- لا يوجد اختلاف معنوي بين كل من فئة الإداريين وفئة التنفيذيين فيما يتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

4- لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد الالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

5- لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية من جانب وأبعاد الالتزام التنظيمي من جانب آخر بالمنظمة محل الدراسة.

6- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

وأسفرت التحليلات الإحصائية للدراسة عن مجموعة من النتائج يمكن بيان أهمها على النحو التالي :

- ارتفاع متوسط إدراك فئة الإداريين لجميع أبعاد العدالة التنظيمية مقارنـــاً بالتنفيذيين.
- وجود علاقة إرتباطية موجبة ومعنوية بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية.
- ارتفاع مستوى الالتزام بشكل عام لفئة الإداريين مقارناً بفئة الفنيين.
- وجود علاقة إرتباطية موجبة ومعنوية بين جميع أبعاد الإلتزام التنظيمى.
- وجود علاقة إرتباطية موجبة ومعنوية بين جميع أبعاد المتغيرين .
- تؤثر جميع أبعاد العدالة التنظيمية معنوياً على مختلــف أبعـــاد الالتـــزام التنظيمى.

Abstract

The problem of the study can be worded in the following sentence “the feeling of injustice in workers will negatively affect their organizational commitment in work”.

In the light of the study’s problem and objectives, such a research tries to verify a group of hypotheses for most among which:

1- There is no significant difference between the administrators and executives concerning the perception of organization justice in the organizations of the study.

2- There is no significant relation between the dimensions of organizational justice in the organization of the study.

3- There is no significant difference between administrators and executives concerning the level of organizational commitment in the study’s organizations.

4- There is no significant relation among the dimensions of organizational commitment in the organizations of the study.

5- There is no significant correlation among the dimensions of the organizational justice from one side and the organizational commitment dimensions in the organizations of the study.

6- There is no significant effect concerning the dimensions of the organizational justice on the organizational commitment in the organizations of the study.

Statistical analysis of the study revealed a set of results as follows:

- A high average of perception in administrators concerning all the dimensions of organizational justice compared with executives.

- There is a significant positive relation among all the dimensions of organizational justice.

- A high level of commitment among the staff of administrators compared with the staff of technicians.

- There was a significant correlated relation among all the dimensions of organizational commitment.

- There was a significant positive correlated relation among all the dimensions of the two variables.

- All the dimensions of organizational justice significantly affect all the dimensions of organizational commitment.

المقدمـــة

تمهيـــــد:

تمثل العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الإجتماعي والنفســـي للمنظمة. [1] حيث تعتبر قيمة اجتماعية ، ونمط إجتماعي ، والاعتـــداء عليهـــا من جانب المنظمة ، ينظر إليه على أنه تـــدمير لقـــيم العـــاملين وعلاقـــاتهم الاجتماعية ، لذا فإن عدم العدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات ضـــارة بالمنظمة. [2]

وتعود أهمية العدالة التنظيمية في رأي أحد الباحثين إلى سببين الأول : أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً ، الثاني : أن الأفراد يريدوا أن يشعروا بأنهم جزء مـــن المنظمـــة ، وتوافر العدالة مؤشر بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم. [3]

كما دعمت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الالتـــزام التنظيمـــي وبعض النتائج الشخصية والتنظيمية مثل الرضا الوظيفي ، معدل دوران العمل ، والتغيب عن العمل والتأخير. [4]

---

(1)Miles, A. J, The cumulative Effects of Justice Perceptions, "The Journal of Behavioral and Applied Management , Vol. 2, No.1 (2000),. P.12.

(2)Goldman, B.M., "Toward an understanding of Employment Discrimination claiming : An integration of Organizational Justice and Social information Processing theories", Personnel psychology , Vol. 54 (2001),p. 105.

(3)Brockner , J., "Making sense of fairness : How High Proceslural fairness can Reduce or heighten the influence of outcome favorability" , Academy of Management Review , Vol. 27 (2002),p.58

(4)Laurie , B., "The Paradoc of Justice formalization : when procedures Erod o perceptions of fairness", Employee Responsibilities and Rights Journal , Vol. 2 (2002),p.79

وكذا انطلاقاً مما أشار إليه باحث آخر الى أنه من المفيد أن ننظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه ، كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم أمارات الالتزام ، ولكن أيضاً استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه. (1)

مشكلة البحث :

يمكن القول إن الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية يرجع إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر ، وحتى يصبح مكون العدالة فعالا فلابد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل ، وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية مثل قرارات التعيين والتدريب وتقييم الأداء والترقية وإنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل ووضع جداول العمل وتخصيص مساحات المكاتب في مكان العمل وما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر.كذلك إن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية معاييره الخاصة التي تعبر عنه ، وأن لكل بعد علاقاته وتأثيراته والتي قد تختلف عن الأبعاد الأخرى وهذه الابعاد هى العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، عدالة التعاملات.

وفي سبيل التعرف على المشكلة وصياغتها ، وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة ، يمكن تلخيص مشكلة البحث فى أن الشعور بعدم الإنصاف

---

(1) جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات تعريب ومراجعة : رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ،(الرياض: دار المريخ للنشر،2004)ص220.

لدى العاملين سوف ينعكس سلباً على التزامهم الوظيفي فى العمـــل ،ويمكـــن صياغة مشكلة البحث فى **الأسئلة التالية :**

- **الأول : ما هو مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ، وهل يختلف هذا المستوى بين الإداريين والتنفيذيين ؟**
- **الثانى : هل توجد علاقة إرتباطية معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية فى المنظمـــة محل البحث؟**
- **الثالث : ما هو مستوى الالتزام التنظيمى للعـــاملين وهـــل يختلـــف بـــين الإداريـــين والتنفيذيين ؟**
- **الرابع : هل توجد علاقة إرتباطية معنوية بين أبعاد الإتزام التنظيمى فى المنظمة محل البحث ؟**
- **الخامس : هل يؤثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي ، وما هو حجم وطبيعة هذا التأثير إن وجد ؟**
- **السادس : هل يوجد تأثير معنوى لأبعاد العدالة التنظيميـــة علـــى أبعـــاد الإلتـــزام التنظيمى فى المنظمة محل البحث؟**

أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق هدف رئيسي مؤداه الوقوف على أثر العدالـــة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المجتمع محل البحـــث ، ولتحقيـــق هـــذا الهدف أمكن صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية **على النحو التالي :**

1- الوقوف على إدراك العاملين بالمنظمة محل البحث للعدالة التنظيمية ، وهل يختلف هذا الإدراك لدى الإداريين عنه لدى التنفيذيين ؟
2- تحديد قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية.

3- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمة محل البحث ، وهل يختلف هذا المستوى لدى الإداريين عنه لدى التنفيذيين.

4- تحديد قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي.

5- الوقوف على قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي.

6- تحديد أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده.

7- في ضوء ما تسفر عنه نتائج البحث ، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات التي قد تفيد المنظمة محل البحث في رفع مستوى الالتزام التنظيمي.

أهمية البحث وأسباب إختيار موضوع البحث:

يستمد هذا البحث أهميته مما يلي :

1- أنه يتناول تحليل العلاقة بين متغيرين من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي وهما العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتي حظيت باهتمام باحثي السلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة ، وبالتالي فهي تساير التطور الإداري المنشود خاصة في ظل افتقار المكتبة العربية في هذا المجال.

2- يأتى هذا البحث كمحاولة هادفة للاستفادة من التراكم المعرفي المتاح من الجهود البحثية في هذا المجال ، للكشف عن العلاقة بين المتغيرين محل البحث.

3- أن محاولة الكشف عن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية ، وكذا الكشف عن العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي ، يمثل محاولة في استكمال ما

سبق من أبحاث في هذا الشأن ، خاصة في ظـل تضـارب نتـائج هـذه الدراسات.

4- أن الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي يمثل محاولـة لتقليل الفجوة بين الأبحاث الأجنبية التي تتسم بالغزارة والأبحاث العربية التي تتسم بالندرة في هذا المجال.

5- أن الكشف عن طبيعة وحجم تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي ، سوف يسهم في صياغة استراتيجيات لدعم الالتزام التنظيمي خاصة في ظل الحاجة الماسة إلى استمرار الجهود البحثية لدعم هذا السلوك في الوقت الراهن لارتباطه بمجموعة من النتائج التنظيمية والشخصية.

6- عملياً تتمثل أهمية هذه البحث في الكشف عن مدى تأثير العدالة التنظيميـة في تحقيق الالتزام التنظيمي للفرد ، وبالتالي يوفر مخرجاً إدارياً للمنظمـة محل الدراسة للتغلب على ظروف الندرة المادية.

7- إن الكشف عن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في الالتـزام التنظيمـي بمتغيراته المختلفة، يلقي الضوء على هذه الأبعاد لتحقيق دعـم الالتـزام التنظيمي من قبل القائمين على شركة الكابلات السعودية محل البحث.

8- الاستفادة من نتائج هذه البحث لإعادة النظر في تطوير الممارسـات الإداريـة لدى القائمين على إدارة شركة الكابلات السعودية محل البحث ، خاصـة فيمـا يتعلق بالإجراءات وأساليب التعامل مع الأفراد.

وعليه كان اختيار الباحث للعدالة التنظيمية كأحد استراتيجيات دعم مستوى الالتزام التنظيمى ، حيث يرى الباحث أنه بالرغم من غزارة الدراسات – خاصة الأجنبية – التي تناولت كل من الالتزام التنظيمي ، والعدالة التنظيمية ،

إلا أن الدراسات العربية بشكل عام والسعودية بشكل خاص تتسم بالندرة ، الأمر الذي قد يدفعنا لتطبيق نتائج هذه الدراسات الأجنبية رغم تباين الثقافة المجتمعية ، لذا جاءت هذا البحث للمساهمة في علاج هذه الفجوة واستكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال ، وقد اختار الباحث شركة الكابلات كمجالاً للتطبيق نظرا لأهميتها ومكانتها بالنسبة للإقتصاد السعودى حيث أن هذه الشركة تأسست عام 1975م وهي أول شركة مصنعة للكابلات بالمملكةوهي شركة مساهمة برأس مال 640 مليون ريال سعودي و أسهمها تتداول بسوق الأسهم السعودي وبالتالى نرى أنها يجب أن تكون في مصاف الشركات العالمية في تقديم الحلول المبتكرة والشاملة في مجال الطاقة والإتصالات وتقنية المعلومات وذلك بتقديم منتجات وخدمات متميزة يمكن الاعتماد عليها ومن منتجات شركة الكابلات السعودية ما يلى:

- كابلات الطاقة
- كابلات التحكم الخاصة
- أسلاك منزلية
- كابلات الضغط المنخفض حتى 1 كيلو فولت
- كابلات ضغط عالي حتى 275 كيلو فولت
- موصلات الكابلات الهوائية
- صناديق ا للحام والتوصيل
- كابلات الإتصالات
- كابلات المعدنية الهاتفية
- كابلات الياف بصرية
- المعادن والبلاستيك
- قضبان نحاسية

- مادة بي. في. سي.
- بكرات
- الحلول الشاملة
- مشـــــــاريع على المفـــــــتاح
- تصميم وإنشاء وتجارب

فروض البحث :

في ضوء مشكلة البحث ، وأهدافه يسعى هذا البحث للتحقق من مدى صحة مجموعة من الفروض أمكن صياغتها على النحو التالي :

الفرض الأول : "لا يوجد اختلاف معنوي بين كل من فئـــة الإداريـــين وفئـــة التنفيذيين فيما يتعلق بادراك العدالة التنظيمية في المنظمة محل البحث".

الفرض الثاني : "لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد العدالة التنظيميـــة في المنظمة محل البحث".

الفرض الثالث : "لا يوجد اختلاف معنوي بين كل من فئة الإداريين وفئة التنفيذيين فيما يتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة محل البحث".

الفرض الرابع : "لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد الالتزام التنظيمـــي في المنظمة محل البحث".

الفرض الخامس : "لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية من جانب وأبعاد الالتزام التنظيمي من جانب آخــر بالمنظمـــة محل البحث".

الفرض السادس : "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي في المنظمة محل البحث".

منهج البحث وأدواته :

يتبع البحث المنهج الوصفي التحليلى حيث يعتبر هذا المنهج مناسب لهذا النوع من الدراسات ومنهج البحث الإجتماعى بالعينة القائم على الإحصاء التحليلى الوصفى لوصف الظاهرة نوعيا وكميا لإختبار فروض البحث.

متغيرات الدراسة ، وكيفية قياسها :

1- العدالة التنظيمية (المتغير المستقل) :

تناول بعض الباحثين عدالة التوزيع ، وعدالة الإجراءات للتعبير عن العدالة التنظيمية ككل مع الإشارة إلى أن عدالة الإجراءات تتضمن عدالة التعاملات مثل دراسة. [1] في حين تناولها البعض الآخر من خلال ثلاثة أبعاد : عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات ، اعتماداً على أن الفصل بين الأبعاد الثلاثة يزيد من درجة عمق وشمولية الدراسة. [2]، وقد سار على هذا المنهج العديد من الباحثين مثل الباحث. [3]

---

(1)Moorman , R.H., The Relationship between Organizational Justice and Organizational citizenship Behavior : do fairness perception inffuence employee citizenship , "Journal of Applied psychology. Vol. 75 (1991),p.845.
(2)Colquitt , A., et al., "Justice in Teams :
Antecedents and Consequences of Procedural Justice climate ", Personnel psychology , Vol. 55 (2002), p. 83.

(3) راشد شبيب العجمي وآخرون ، العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي، العدد (3)- (القاهرة : المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة جامعة عين شمس، 2000) ص 193.

ويؤيد الباحث هذا الاتجاه ، وعليه فقد تم قياس العدالة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاثة، وقد تم الاعتماد في ذلك علـــى المقيـــاس الـــذي أعـــده أحـــد الباحثين.[1] واستخدمه العديد من الباحثين لما يتسم به من صدق وثبات، مثل الباحث [2] ويتكون هذا المقياس من (20 عبارة) : (5) عبارات لكل من عدالة التوزيع ، وعدالة الإجراءات، (10) عبارات لقياس عدالة التعاملات.

2- الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) :

تعاملت بعض الدراسات مع الالتزام التنظيمي باعتباره مكوناً أحادي البعـــد مثل دراسة .[3] ،بينماهناك دراسة أخرى تعاملت معه على أنه مكوناً ثنائي البعد وهما البعد الأول : الالتزام القيمي (الوجداني) ، والثـــاني : الالتـــزام البقـــائي (الاستمراري) مثل دراسة .[4] في حين تناولته دراسات أخرى من خلال أبعـــاد ثلاثة : الالتزام الوجداني ، الالتزام البقائي ، الالتزام المعياري مثل دراسة. [5]

---

(1)Niehoff, B., and Moorman , R. "Justice as a mediator of the relationship between Methods of monitoring and Organizational citizenship. Behavior , Academy of management Journal , Vol. 36, No. 3 (1993),p.527.

(2)عادل محمد زايد ، تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ،المجلد (2)العدد (2) – (الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية جامعة الكويت، 1995) ص 269.

(3)Mowday , R.T. "The measurement of organizational Commitment Journal of Vocational behavior. Vol. 34. ,(1979),p.224.

(4) سعيد شعبان حامد ، تحليل أثر عملية التكيف التنظيمي على الالتزام التنظيمي للفرد دراسة ميدانية،العدد (59) – (القاهرة : مجلة المحاسبة والادارة والتأمين جامعة القاهرة،2002) ص 34.

(5) عبد الناصر محمد علي حمودة ، تحليل مسارات العلاقات السببية بين العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية وبعض المترتبات التنظيمية والفردية : اختيار لست نماذج مقترحه، المجلد (10) العدد(1)– (سوهاج: مجلة البحوث التجارية المعاصرة كلية التجارة جامعة جنوب الوادي ،1996) ص 43.

وعليه فإن الباحث قد اعتمد في قياس الالتزام التنظيمي على أنه مكون ذو أبعاد ثلاثة : وجداني ، معياري ، بقائي ، معتمداً في ذلك على المقياس الـــذي أعده[1] واستخدمه العديد من الباحثين لما يتمتع به من صدق وثبات مثل : [2]، ويتكون هذا المقياس من (12 عبارة) : بواقع (4 عبارات) لقياس كل بعد مـــن الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي.

أدوات البحث الرئيسية:

الإستبيان ، والمقابلة والملاحظة

حـــــــدود البحث :

1- **حدود مكانية** : سوف يقتصر البحث على شركة الكـــابلات الســـعودية بمدينة جدة

2- **حدود زمنية** : حيث يغطى هذه البحث الفترة من عـــام 2009 م إلـــى 2011 م

3- **حدود بشرية** : كل العاملين بـــالإدرات المختلفـــة بشـــركة الكـــابلات السعودية بجدة.

---

(1)Allen , T. D., and Rush , M.C., "The Effects of Organizational Justice on Performance Judgments : A field study and a laboratory Experiment , Journal of Applied psychology , Vol. 83 (1998),p.246.
(2)Meyer , J.P., and Allen , N.J., A three Continent conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, No 1 (1991),p.61.

الدراسات السابقة:

الدراسات الخاصة بالعدالة التنظيمية :

(1) دراسة (Moorman, 1991) : [1]

تناولت هذه الدراسة اختبار العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وبعض أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي ، بالإضافة إلى دراسة العلاقــة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة ، وأسفرت نتائج هذه البحث عــن أن عدالة التعاملات هي البعد الذي يؤثر معنوياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية لها تأثير معنوي على الرضا الوظيفي ، ولا يوجد أثرمعنوي للرضاالوظيفي على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

(2) دراسة (Mc farlin, and Sweeney, 1992) :

استهدفت هذه الدراسة إختبار علاقة العدالة التنظيمية (عدالــة التوزيــع ، عدالة الإجراءات) بكل من المخرجات الشخصية (الرضا عن الأجر ، الرضا الوظيفي) والمخرجات التنظيمية (الولاء التنظيمي ، تقييم المرؤوس للمشرف) ، وأسفرت نتائجها عن أن العدالة التنظيمية تؤثر على كــل مــن المخرجــات التنظيمية والشخصية ، وأن عدالة التوزيع هي الأكثر أهمية للتنبؤ بالمخرجات الشخصية مقارنة بالعدالة الإجرائية ، بينما عدالة الإجراءات هي الأكثر أهمية للتنبؤ بالمخرجات التنظيمية مقارنة بالعدالة التوزيعية. [2]

---

(1) Moorman , R.H., 0p.cit. p.56.

(2)Mc farlin, B., and Sweeney , D., "Distributive and Procedural Justice as Predictors of satisfaction with personal and Organizational Outcomes , Academy of Management Journal , Vol. 35. No. 3 (1992)p 28.

(3) دراسة (Niehoff, and Moorman , 1993) :

تناولت هذه الدراسة بحث العلاقة بين الطرق التي يتبعها القائد في الرقابة على العاملين ، وإدراك العاملين للعدالة التنظيميـــة ، وســلوكيات المواطنـــة التنظيمية ، وأسفرت نتائجها عن وجود علاقة طردية بين عدالـــة الإجـــراءات وبعض أبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، ووجود علاقة عكسية بين عدالة التعاملات وبعض أبعاد سلوكيات المواطنة. [1]

(4) دراسة (Manorgran, et al., 1994) : استهدفت هـــذه الدراســـة الوقوف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، مع أخذ كل من : طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوس ، الرضا الوظيفي ، الـــولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة ، وأسفرت نتائج هذه البحث عن أن لكل من عدالة التوزيع ، وعدالة الإجراءات تأثير إيجابي ومباشر على الرضـــا الـــوظيفي ، تؤثر عدالة التعاملات تأثيراً إيجابياً وغير مباشر على الرضا الوظيفي ، تؤثر كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات تأثيراً مباشراً على الولاء التنظيمي ، أما عدالة التعاملات كان تأثيرها إيجابي وغير مباشر على الولاء التنظيمـــي ، أن عدالة التعاملات هي البعد المؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية ولكـــن بشكل غير مباشر يتوسطها العلاقة بين القائد والمرؤوس. [2]

---

(1) Niehoff, B., & Moorman , R. ."Justice as a moderator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior ." Academy of Management Journal.14, (with out date) .p 34.

(2) Manorgran , P., et al., Leader – Member exchange as a key mediating variable between employees perception of fairness and Organizational citizenship behavior , Academy of management best papers proceeding , August , 14 – 17 (1994).p 21.

(5) دراسة (Kim, and Mouborgne, 1996) :

تناولت هذه الدراسة قياس أثر عدالة الإجراءات على كل من : سـلوكيات الدور الرسمي – وسلوكيات الدور الإضافي في محيط العمل ، وذلك لأفـراد الإدارة العليا في فروع الشركات متعـددة الجنسـيات فـي مجـال قـرارات تخصيص المواد ، وأسفرت نتائج البحث عن أن عدالة الإجراءات تدفع رجال الإدارة العليا إلى تأدية مهام تطوعية علاوة على مهام الدور الرسـمي مثـل الابتكار والدفاع عن مصالح المنظمة (سلوكيات الدور الإضافي). [1]

(6) دراسة (الدعيج ، 1998) :

استهدفت هذه الدراسة قياس وتقييم مدى إدراك الموظف لكل مـن عدالـة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات ، داخل المنظمات الكويتية ، كما استهدفت أيضاً دراسة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية ، وكذا علاقـة بعـض المتغيرات الفردية والتنظيمية وإدراك الموظف لأبعاد العدالة التنظيمية. وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية معنوية وإيجابية بين أبعاد العدالـة التنظيمية ، وجود علاقة ارتباطية معنوية إيجابية بين أبعاد العدالة والمتغيـرات الفردية والتنظيمية ، يهتم العاملون بعدالة التوزيع أكثر مـن اهتمـامهم بعدالـة الإجراءات. [2]

---

(1)Kim , W.C., and Mouborgne , R.A., Procedural Justice and Mangers , in – role and Extra – role Behavior : The case of the multinational , Management science , vol. 42 , No. 4 (1996). P70.

(2) حمد صالح الدعيج ، استخدام إدراك الفرد لمتغيرات العدالة في التنبؤ ببعض المترتبـات الفرديـة والتنظيمية، العدد (2) – (القاهرة: المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة جامعة عـين شـمس،1998) ص 145.

(7) دراسة (العجمي وآخرون ،2000) :

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين المتغيرات الشخصـــية وبـــين الإحســـاس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي ، وذلـــك فـــي ســـت منظمات من القطاع الحكومي بدولة الكويت ، وأسفرت نتائج هذه البحث عـــن وجود ارتباط قوي وموجب بين العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة وبين الرضا الوظيفي ، وأن العلاقة بين الرضا الوظيفي من جهة وبين أنواع العدالـــة مـــن جهة أخرى لا تتأثر بنوع الموظف ولا بمستواه الإداري ، كما أن عدالة التعاملات تأتي في المرتبة الأولى من حيث أهميتها وذلك فـــي رأي الـــذكور والإناث. [1]

(8) دراسة (Rahim, et al., 2001) :

تناولت هذه الدراسة فحص العلاقة بين إدراك العاملين للعدالـــة التنظيميـــة وبين الأساليب التي يستخدمها المشرفون لإدارة الصراع ، وأسفرت نتائجهـــا عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة وأســـاليب إدارة الصراع ، ترتبط عدالة التعاملات إيجابياً وبشكل أكبـــر مـــع الأســـلوب التكاملي في إدارة الصراع ، بينما ترتبط عدالة التوزيع إيجابياً مـــع أســـلوب التجنب في إدارة الصراع. [2]

(10) (دراسة (دراسة ريان ، 2000) :

استهدفت هذه الدراسة الكشف عـــن محـــددات الإدراك الإداري للالتـــزام التنظيمي لدى المرؤوسين ، وأسفرت نتائجها عن وجود ارتباط جوهري بـــين

---

(1) راشد شبيب العجمي وآخرون ،مرجع سبق ذكره، ص 234.

(2) Rahim , M. A., op.cit .p 87.

الالتزام الوجداني وكل من : الأداء ، المواطنة ، المشاركة ، الاعتراف بالدعم ، وذلك مقارنة بارتباط هذه المتغيرات بالالتزام البقائي ، كما أسفرت أيضاً عن وجود علاقة ارتباطية أقوى بين المكافأة والالتزام الوجداني مقارناً بإرتباطهـــا بالالتزام البقائي. [1]

(11) دراسة (نجم ،2001) :

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب في العمـــل ، وذلك للعاملين بديوان عام محافظة الدقهلية ، وأسفرت نتائجهـــا عـــن وجـــود علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية والاغتراب في العمل ، حيث كلمـــا زادت العدالة التنظيمية في المنظمة انخفض مستوى الاغتراب والعكس صحيح ، كما أسفرت أيضاً عن اختلاف تأثير متغيرات العدالة التنظيميـــة علـــى متغيـــرات الاغتراب ، حيث يمثل متغير "عدالة التعاملات" أهم المتغيرات تـــأثيراً علـــى الاغتراب ، كما لم يثبت أي تأثير لمتغير "عدالة الإجراءات" علـــى متغيـــرات الاغتراب. [2]

(12) دراسة (Aquino , et al., 2001) :

تناولت هذه الدراسة أثر العدالة التنظيمية على الانحرافات السلوكية والتي يقصد بها أنماط السلوك الشخصي والســـلوك التنظيمـــي المعوقـــة لـــلأداء ، وأسفرت نتائج هذه البحث عن أن كل من عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات

---

(1) عادل ريان ، محددات الإدراك الإداري للالتزام الإداري التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط المجلد، (7) العدد (3) – (الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية جامعة الكويت، 2000) ص 213.

(2) عبد الحكيم أحمد نجم ، العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب في العمل ، دراسة تطبيقيه، المجلد (25) العدد (2) – (القاهرة: المجلة المصرية للدراسات التجارية جامعة المنصورة،2001) ص 145.

ترتبط سلبياً بالانحرافات التنظيمية،وترتبط كل من عدالة التعــاملات وعدالـــة التوزيع بالانحرافات الشخصية.[1]

(13) دراسة (Colquitt, et al., 2002) :

تناولت هذه الدراسة فحص العلاقة بين عدالة الإجراءات وأداء فرق العمل ومعدلات الغياب ، وأسفرت نتائجها عن وجود علاقة جوهرية طرديـــة بـــين عدالة الإجراءات وأداء الفريق ، وجود علاقة عكسية بين عدالة الإجــراءات وحجم فريق العمل ، وجود علاقة عكسية بين عدالة الإجــراءات ومعــدلات غياب أعضاء الفريق ، وجود علاقة طرديه بـــين عدالـــة الإجــراءات وروح الفريق. [2]

2- الدراسات الخاصة بالالتزام التنظيمي :

(1) دراسة (Magner , and Johnson, 1995) : [3]

تناولت هذه الدراسة الوقوف على أثر عدالة التوزيع ، وعدالة الإجــراءات على التزام الموظفين والثقة في المشرف ، وأسفرت نتائجها عــن أن العدالـــة الإجرائية هي المؤثر على كلا المتغيرين (الالتزام – الثقـــة) وليســـت لعدالـــة التوزيع أي أثر ، وأضاف الباحث أن اهتمام الموظفين في المجالس البلديـــة –

---

(1)A quino , K., et al., op.cit.p56.

(2)Colquitt , A., et al., op.cit.p 32.

(3)Magner , N., and Johnson , G., Municipal official's reactions to Justice in budgetary resource allocation. Puglia Administration Quarterly. No. 18 (1995).p 439.

وهو المجتمع محل البحث – لا يهتم فقط بعدالة التوزيع ولكن أيضـــاً بعدالـــة الإجراءات التي تؤسس لهذا التوزيع.

(2) دراسة العجمي ، 1998) : [1]

استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، وذلك في خمس منظمات من القطـــاع الحكـــومي بدولـــة الكويت ، وأسفرت نتائج هذه البحث عن أن إحساس العاملين بعدالة التعاملات كانت أعلى من إحساسهم بكل من عدالة الإجراءات أو عدالة التوزيـــع ، وأن السبب وراء انخفاض الإحساس بعدالة التوزيع يرجـــع إلـــى عـــدم تناســـب مستويات الأجور مع ما يبذل من جهد ، كما أسفرت النتائج أيضاً عن وجـــود ارتباط قوي وموجب بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بعدالة التعـــاملات وعدالة الإجراءات ، بينما الارتباط بين عدالة التوزيع والولاء التنظيمي كـــان ضعيفاً.

(3) دراسة (Eby, et al., 1999) : [2]

سعت هذه الدراسة لتحديد أهم دعائم وعوائق الالتزام التنظيمي ، وأسفرت النتائج عن وجود عوامل تدعم الالتزام وهي **عوامل شخصية** مثل : إحســـاس قوي بالمسئولية نحو العمل ، رغبة في تحقيق الذات ، عوامل **تنظيمية** مثـــل : الثقة التي يمنحها المشرفون ، الاتصال الجيد بينهم وبين العاملين ، أما عوائق

---

(1) راشد شبيب العجمي ، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، العدد (72)– (مسقط : مجلة الإدارى، 1998) ص 71.

(2)Eby , L. T. et al., Motivational bases of affective Organizational Commitment. A partial test of an integrative theoretical model", Journal of occupational and Organizational Psychology , No 72. (1999) p 463 .

الالتزام هي : انخفاض المرتبات ، القصور في تحديد المهمة، المعاملة غيـــر العادلة بين الأفراد.

(7) دراسة (حامد ، 2002) :

تناولت هذه الدراسة تحليل أثر عملية التكيف التنظيمي على الالتزام التنظيمي للفرد ، بالتطبيق على هيئة التمريض بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بمحافظات القاهرة الكبرى ، وأسفرت نتائج هذه البحث عن وجود درجة متوسطة من التكيف التنظيمي لهيئة التمريض ، كما أسفرت أيضاً عن وجود درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي بشكل عام، ودرجة متوسطة للالتزام العاطفي ، وكذا الالتزام المستمر ، كما أسفرت الدراسة عن وجود ارتباط إيجابي دال إحصائيا بين عملية التكيف التنظيمي بأبعاده المختلفة والالتزام التنظيمي [1].

(9) دراسة (Staley , et al , 2003) :

تناولت هذه الدراسة أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمى للمـــديرين الفيدراليين ، وأسفرت نتائجها عن وجود تـــأثير معنـــوي لكـــل مـــن عدالـــة الإجراءات وعدالة التعاملات على الالتزام التنظيمى للمدير الفيـــدرالي ، ولـــم يثبت تأثير عدالة التوزيع على الالتزام التنظيمى للمدير[2] .

---

(1) سعيد شعبان حامد ،مرجع سبق ذكره ، ص 231.

(2)Staley , A.B., Dastoor B., Magner N & Stolp C. : "The contribution of Organizational Justice in budget decision – making to federal managers Organizational Commitment , Journal of Public Budgeting Accounting , and Financial Management , Vol. 15 (2003) p 505.

بعد استعراض الدراسات التـــي تناولـــت العدالـــة التنظيميـــة ، الالتـــزام التنظيمي ، يمكن الخروج بالملاحظات التالية :

1- أن معظم الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية ، لم تتطرق إلى كشـــف العلاقة الارتباطية بين الأبعاد المختلفة للعدالة ، وبالتالي فإن عدم الوقوف على هذه العلاقة الارتباطية يمثل فجوة في أدبيات العدالة التنظيمية.
2- بالرغم من غزارة الإنتاج العلمي في مجال العدالة التنظيمية لدى الباحثين الأجانب ، إلا أن الجهود المبذولة لعـــلاج هـــذه الفجـــوة دون المســـتوى المطلوب من جانب الباحثين العرب.
3- لم تتطرق معظم الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بعد أن بات ثلاثي الأبعاد ، وبالتالي فإن عدم الكشـــف عن هذه العلاقة الارتباطية يمثل فجوة في مجال دراسة الالتزام التنظيمي.
4- لم تتناول معظم الدراسات السابقة أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مختلـــف أبعاد الالتزام التنظيمي.

وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمحاولة للمساهمة في علاج هذه الفجوة ، وتطبيقاً على أحد المجالات بالغة الأهمية الذي لم ينل من الجهود البحثية إلا القليل رغم تأثيره الشديد بما يقدمه من خدمات مجتمعية.

هيكل البحث

يحتوى البحث على مقدمة وأربعة فصول وخاتمة ، وتتناول **المقدمـــة** مشـــكلة البحث وأهدافه وأهميته وفروض البحث ومنهج البحث وأدواتـــه والدراســـات السابقة وحدود البحث المكانية والزمانيـــة والبشـــرية.ويتناول **الفصـــل الأول** الإدراك التنظيمى من حيث المفهوم والخصائص ، والعوامل المؤثرة فى عملية

الإدراك، ومراحله وأنواعه ومشاكله ، ويناقش **الفصل الثـــانى** العدالة التنظيمية من حيث مفهوم العدالة التنظيمية ، ونظرياتها وأبعادهـــا ، وكيفيـــة تحقيقهـــا بمشاركة العاملين ، ويتناول **الفصل الثالث** الإلتزام التنظيمى من حيث مفهـــوم الإلتزام التنظيمى ، مفاهيمه والعوامل المؤثرة عليه ، وأبعاده ومداخل تنميته ، ونتائج الإلتزام التنظيمى ، ويتناول **الفصل الرابع** الدراسة الميدانية من حيـــث إجراءات الدراسة الميدانية ، تحليل بيانات الدراسةالميدانية وإختبار الفرضيات ، وتتناول الخاتمة خلاصة النتائج والتوصيات.

الفصل الأول

الإدراك التنظيمى

المبحث الأول : مفهوم الإدراك وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه

المبحث الثانى : دور الفرد والبيئةفى عملية الإدراك ومراحل العملية الإدراكية

المبحث الثالث : أنواع الإدراك ومشاكله وتطبيقاته الإدارية

الفصل الأول

الإدراك التنظيمـــــــــي

يتناول هذا الفصل مفهوم عملية الإدراك وخصائصها والعوامل المـؤثرة فـى عملية الإدراك ، ودور الفرد والبيئة فـى عمليـة الإدراك ومراحـل عمليـة الإدراك ، وأنواع عملية الإدراك ومشـاكلها والتطبيقـات الإداريـة لعمليـة الإدراك.

المبحث الأول : مفهوم عملية الإدراك وخصائصها والعوامل المؤثرة فى عملية الإدراك:

تؤكد لنا النظريات الاجتماعية النفسية أهمية الوعي والإدراك ، باعتبـاره الوسيلة التي نفسّر بها كل ما نتعرض له ونواجهه في محيطنا تفسـيراً يشـكل طبيعة تأثرنا به واستجابتنا له ، وهناك اختلاف بـين الإحسـاس والإدراك ، الإحساس يشير فقط إلى مجرد تأثير التّنبيهات على أعضاء الحس ، أو مجرّد ردّ فعل عضوى واع ناتج عن إثارة العضو الحسّي ، إنه ظاهرة أوّلية بسيطة، أما الإدراك فهو واقعة نفسية مركّبة ومعقّدة ، تتـدخل فيهـا عوامـل عديـدة كالذاكرة ، التخيّل ، الذّكاء ، والخبرات الماضية ، والحكـم العقلـي ويتنـاول الأشياء الموضوعة في الزمان والمكان ، بالإضافة إلى اعتماده على الحواس.

إذن فالادراك عملية عقلية تقوم بتأويل الإحساسات وتحويلها إلى معرفـة واستغلال هذه المعرفة في عملية التأقلم والتكيّف ، إنه عقلي خالص ومـنظم ، فالإدراك هو الفعل المنظم الذي ينظم به الفرد إحساساته الحاضرة مباشـرة ، ويفسّرها ويكملها بصور وذكريات ويبعد عنها قدر الإمكان طابعها الانفعـالي أو الحركي مقابلا نفسه بشيء يراه بصورة عفويّـة متميّـزا عنـه وواقعيّـا

ومعروفا لديه في الآونة الراهنة.

أما الإدراك فهو عمليّة ذهنية يتدخل فيها الحاضر بمعطياته الحسية والماضي بصوره وذكرياته وبهذين النوعين من التداخل تكتسب المعطيات الحسية معنى خارج الذات من حيث هي أشياء مقابلة للذات. [1]

وللإدراك على وجه الخصوص علاقة وثيقة بسلوك الإنسان ، يتفاعل ويستجيب للبيئة كما هي في الواقع ، ولكن كيف ندركها؟ إذا فسلوكنا يتوقّف على كيفيّة الإدراك لما يحيط بناء وهو ما يجعل إدراك فرد يختلف عن إدراك فرد أخر. إذن هناك علاقة بين الإدراك والسّلوك ، كما توجد أيضا صلة وثيقة بين الإدراك لما يرغب فيه الناس يؤدي إلى عدم التّوافق الاجتماعي فعلاقة الإدراك بالانتباه هي التي تجعلنا نصدر أحكامنا على من يضطّرب عندهم الإدراك الحسّي (المرض العقلي) .

ويتطلب بقاء الإنسان على قيد الحياة أن يتعامل مع البيئة المحيطة به ، والتي تشمل العديد من العناصر منها الأفراد المحيطة به في الأسرة والعمل والأصدقاء ، وتتم عملية التعامل أو التفاعل مع هذه العناصر من خلال عملية معقدة لها مراحل متعددة ، تبدأ باستقبال المعلومات أو المثيرات الصادرة عن عناصر البيئة عن طريق الحواس ، ثم تنتقل هذه المعلومات إلى مرحلة التحليل والفهم التي يقوم بها المخ. [2]

---

(1) حامدعبد السلام زهران، قاموس علمالنفس، (القاهرة: مطبوعات الشعب ، 1972) ص 11.

(2) هال كلفن وترجمة محمد فتحي الشنيطي ، أصول علم النفس الفرويدي، (بيروت : دار النهضة العربية ، 1970) ص 123.

وبناء على الفهم يتحدد رد الفعل أو السلوك تجاه مصادر هذه المعلومات ، ويطلق علي عملية التفاعل أو الاتصال بالبيئة الخارجية " الإدراك " وعلى ذلك : فالإدراك هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة العقل تمهيداً لترجمتها إلى معاني ومفاهيم تساعد في اختيار رد الفعل أو السلوك المناسب.

الإدراك هو أن تعي النفس البشرية الكينونة التي تناظرها سيان بشرية كانت أم غير بشرية مادية كانت أم معنوية وذلك بالأوصاف والصفات للحدث أيا كان .

وتُعتبر عملية الإدراك عملية اتصال بسيط بين صفحة العقل البيضاء والواقع البسيط الخام (منبه فاستجابة) ، وهي عملية محكومة مسبقًا بقوانين الطبيعة / المادة، وينظر للارتباط بين الواقع والمعطيات الحسية في عقل الإنسان على أنه عملية تلقائية باعتبار أن الأشياء مرتبطة في الواقع برباط السببية الواضح ، ولا تتأثر عملية الإدراك بالزمان أو المكان أو موقع المدرك من الظاهرة.

وتعتبر عملية الإدراك مسألة غاية في التركيب ، فبين المنبه المادي والاستجابة الحسية والعقلية يوجد عقل مبدع ينظم وهو يتلقى. وعملية رصد الإنسان من جانب آخر ، تعتبر عملية بالغة التركيب ، فالحقائق الإنسانية لا يمكن فهمها إلا من خلال دراسة الفاعل وعالمه الداخليّ والمعنى الذي يسقطه عليه .

مفهوم عملية الإدراك :

تعددت محاولات الباحثين والعلماء الكثيرة للوصول إلى تعريف محدد للإدراك، ولكن لم تصل إلى اتفاق فيما بينهم وذلك بسبب تشعب المفهوم الإدراكي نفسه واختلاف الأفراد وتنوعهم واعتماد الإدراك بشكل رئيسي على البعد الفردي ونحن نسوق فيما يلي بعض من هذه التعاريف .

فمن الناحية اللغوية فإن الإدراك يعني " عملية الاستيعاب أو الفهم عبر وسائل الحس المختلفة ". [1]

ومن الناحية السيكولوجية فإن الإدراك يعني " وعي واحد موحد يتم لدى الفرد للمثيرات المختلفة عبر العمليات الحسية ". [2]

أما كرتنر Kreitner فقد عرف الإدراك على أنه " عملية ذهنية ومعرفية تمكننا من فهم وتفسير ما يحيط بنا " [3] ، وعرف مورهيج Moorheag الإدراك على أنه " مجموعة من العمليات يستطيع الفرد من خلالها أن يعي المعلومات الواردة من البيئة بحيث يكون قادرا على فهمها وتفسيرها . [4]

---

(1) موسى المدهون وآخرون ، تحليل السلوك التنظيمي، (عمان : المركز العربي للخدمات الطلابية 1995) ص7.

(2) the Randon House Dictionary of English language.

(3) Robert Kreitner and Anglelo kinicki Organizational behavior 2nd Edition (USA, Irin , 1992) p. 126

(4) Gregory Moorhead and ricky W.Griffin organizational behavior 2nd fdition (USA, Houghton M.Hilincompamy 1989)p.56.

أما كلاسر Claser فقد عرف الإدراك على أنه " العملية التي يـــتم مـــن خلالها إعطاء معاني للمثيرات التي لاحصرلها الورادة للدماغ عبرالحواس" [1]

وعرف لادلو Ladlow الإدراك على أنه " العملية التي يتم من خلالهـــا إختيار وتنظيم وتفسير المثيرات والمعلومات الواردة للدماغ عبر الحواس وفق نظرة الفرد إلى إلى الحياة وخلفيته حول هذه المتغيرات والمعلومات ". [2]

ويعرف Gibson الادراك على أنه " عملية تنظيم المعلومات الواردة من البيئة بحيث تؤدي معنى والإدراك عملية معرفية ". [3]

ويُعرّف الإدراك Perception بأنه فهْم المثيرات ، بناء على الخبـــرة ، فهو يشمل عمليتَي استقبال المثير وفهْمه ، ويزود الإدراك المـــخ بالمعلومـــات والتغيرات ، الداخلية والخارجية ، ليؤدي وظائفه بكفاءة ويعتمد الإدراك علـــى الوعي والانتباه. ويري آخرون أن الإدراك هو معرفة ذهنية يقوم فيها الفـــرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمثيرات وتنظيمها وتفسيرها وإعطائها معـــاني خاصة قد تختلف عن الواقع والتصرفات وفقاً لهذه المعاني. [4]

---

(1) Susan R. Chaser and Anna Eblan , Toward communication Competenay ; Developing interpersonal skills 2ndEdition (USA Holt ,Rimehort and Winston inc.1980)p215

(2)Rom Lmdlow and fergms panton , the Essince of Effectiy communicatin "U.k Rrinticehallinter mational 1992" , p.6

(3)James L.Gibson , john M.Lvancevich and james H.Donelly Jrorganizations " Behavior structure processes8th Hommewood ill:irwn 1994" p.106

(4) عبد المنعم الحفني ، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، ط4 – (القـــاهرة : مطبعـــة مـــدبولي ، 1994) ص 24.

والإدراك هو سيرورة إنتقاء وتنظيم وتفسير المعطيات الحواسية في شكل تصورات عقلية قابلة للإستعمال وهو العملية التي تتم بهـا معرفتنـا للعـالم الخارجي والتعرف على الإحساسات وإعطائها معنى .

ويميز علماء النفس المعرفيين بين الإحسـاس والإدراك ، فـالأول هـو مجرد حدث نفسي بسيط ناتج عن تحول في المحيط ، وهو معطية أولى تؤدي إلى نشوء سيرورة معالجة معلومة والتي تترجم في تنشـيط خلايـا اسـتقبال نوعية وعصبونات المناطق القشرية والأعضاء المنفذة ، أما الثاني فهو سلوك أكثر تعقيدا ويتطلب ربط مصادر معلومات عديدة ليست فقط حواسـية وإنمـا تخص الذاكرة والدافعية والتقييم ، ورغم اختلاف الإحساس عـن الإدراك إلا أنهما متلاحقان فالأول هو كشف وتحويل ، والثاني هو إنتقاء وتنظيم وتفسير.

وتبدأ عملية الإدراك بصفة عامة حينما يتعرض الفـرد إلـى مثيـرات خارجية تستقبلها حواسه (السمع ، البصر ، المذاق ، الشم ، اللمس) ثم تتـولى هذه الحواس نقل المثيرات إلى المخ في صورة نبضات عصبية مما ينتج عنـه الإحساس ، أو الشعور بالضوء والصوت والرائحة والمذاق. ويلعـب النظـام العصبي المركزي في الإنسان دوراً أساسيا في عملية تحويل المعلومات مـن المثيرات إلى المخ الذي يقوم بدورة بترجمة هذه المعلومـات إلـى معـاني ، وبمعني أخر تحليل وفهم المثيرات.

ومن كل ما سبق يمكننا القول بأن الإدراك هو " العمليـة الفعليـة التـي نعرف بها العالم الخارجي عن طريق المنبهات الحسية المختلفة التي تثير وتنبه حواسنا وتتطلب منا رجعا لها بحيث يكون هذا الرجع ملائما " أي أن نتصرف بطريقة واعية مدركة لخصائص الأشياء التي تنبثق عنها المنبهات .

خصائص عملية الإدراك :

تتضمن ظاهرة الإدراك عدة خصائص يمكن إيجازها فيما يلي : [1]

1. أنها تتميز بالاستقرار أي أن الإدراك لا يتغير بتغير موقع المنبه الخارجي أو بحركته فالرداء الأبيض اللون يظل كذلك حتى إذا نظرنا إليه في الظلام الدامس.
2. أنها تتضمن تنظيما للأحداث الحسية أي أننا ننظر إلى الأحداث في شكل مجموعات واضحة وليس على أنها مجرد أحداث متكومة مع بعضها البعض.
3. أنها تعمل وفقا للاختيار الشخصي أي أن الفرد يميل إلى التركيز على خصائص معينة دون الأخرى في ذات الشيء .
4. أنها تبرز المفهوم الكلي للشيء أي أنها إما أن تبرز خصائصه جميعها أولا تبرز أيا منها على الاطلاق .
5. أنها تتميز بالمرونة [2] أي أن الأفراد يقومون بعملية تفسير المنبه الذي تعرضوا لها تفسيرات مختلفة وبطرق متفاوتة بسبب اختلاف الدوافع والحاجات والرغبات لديهم .
6. أنها قابلة للتحول دون تشويش للصورة الأصلية أي أننا إذا حركنا صورة لطفل بحيث يصبح الرأس متجها إلى أسفل والأرجل إلى أعلى فإن ذلك لا يغير من معنى الصورة الأصلية وهي أنها لازالت صورة لطفل .

---

(1) حنفي محمود سليمان ، السلوك الإداري وتطوير المنظمات ، (الاسكندرية: دار الجامعات المصرية ، غير مبين سنة النشر) ، ص234وما بعدها

(2) سعود النمر،السلوك الإداري، ط1 – (الرياض : جامعة الملك مسعود ، 1990) ص.ص 87-88

العوامل المؤثرة في عملية الإدراك :

يوجد العديد من العوامل التى تؤثر علـــى عمليـــة الإدراك وخاصـــة ، الحواس وقدراتها على الاستقبال ، الخبرات السابقة والمعلومات المختزنة لدى الفرد ، البيئة الحضارية التى يعيش فيها الفرد ، الدور الاجتماعى الذى يشغله الفرد ، القيم الدينية التى يؤمن بها الفرد ، المستوى الثقافى والتعليمى للفـــرد ، توقعات الفرد لما سيتم استقباله من مثيرات ، المشاعر والاتجاهات والحاجات الكامنة لدى الفرد .

وهناك مؤثرات عديدة ، نقتصر على سبعة منها في هذا الجزء ، تســاهم في تشكيل مفهوم الإدراك الذهني للمؤثرات والتجارب اليومية التـــي تواجهنـــا والأشخاص الذين نتعامل معهم. الوعي بهذه العوامل وكيفية تأثيرها تؤدي إلى تشكيل سلوكنا وردة فعلنا, وبالتالي فاعلية الاتصال ، وهي ما يلي : [1]

1- الخصائص الشكلية (Physical Characteristics)

إن الشكل الخارجي للإنسان نفسه وللآخرين والمتمثـــل فـــي الطـــول ، والوزن ، وشكل الجسم ، والقوة العضلية ، والمظهر ، و إمكانيـــات الحـــواس الخمس للإنسان يؤثر على إدراكه للمؤثرات والمعلومات التي يتعـــرض لهـــا بصفة مستمرة. وتختلف مدى فاعلية الحواس من شخص لآخر. مثلاً تفـــاوت القدرة على الإبصار بين فاقد البصر وصحيح البصر يؤدي إلى إدراك الأمور بطريقتين مختلفتين تماما.

---

(1) فرويد آنا ، ترجمة صلاح مخيمر وعبده ميخائيل رزق ، الأنا وميكانيزمات الدفاع، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، بلا تاريخ) ص 45.

2- الحالة الفسيولوجية والنفسية (Physiological & Psychological State)

كذلك فإن الحالة الفسيولوجية والعضوية والصحية تـؤثر علـى الإدراك الذهني ، فمثلا لو أصيب الإنسان بالأنفلونزا فقد يدرك المـؤثرات ويفسـرها بشكل سلبي مقارنة بتفسيره لنفس المؤثرات بشكل إيجابي لو كان في صـحة جيدة. مثال آخر: لو كان الشخص جائعا فهو يدرك رائحة الطعام أسرع مـن الإنسان الذي لا يشعر بالجوع. إن جميع المعلومات أو المثيرات التي تواجهنا تمر عبر فلاتر أو مرشحات مختلفة التي بدورها تشكل الإدراك الـذهني بمـا يتوافق مع الحالة الفسيولوجية والنفسية. ومن الواضح أنه إذا كانـت الأمـور تسير على ما يرام نكون في حالة إيجابية وندرك الأحداث والآخـرين بشـكل إيجابي أما إذا كنا في حالة سلبية فبالتالي يكون الإدراك سلبياً, وبذلك قد تكون الاستجابة سلبية أيضاً. وإذا كنا نقع تحت ضغوط نفسية عديدة بالإضافة إلـى وجود صورة ضعيفة لذاتنا فإننا سندرك العالم من حولنا بشكل سلبي وبـألوان قاتمة وقد يكون هذا التأثير طفيفا في بعض الأحيان طفيفا على الاتصال ولكن في أوقات أخرى قد يؤدي إلى ما لا تحمد عقباه.

3- النوع (Gender) **ذكر أم أنثى**

بصرف النظر عن الاختلافات البيولوجية بين الـذكور والإنـاث ، فـان قدرات وصفات الذكورة والأنوثة تبنى على اعتبارات اجتماعية يـتم تعلمهـا واكتسابها منذ مراحل العمر الأول وتتأصل في اللاوعي عبر السـنين. هـذه الاختلافات تمليها علينا الخلفية الثقافية للمجتمع وعاداته وممارساته. فالأطفـال الإناث والذكور يتعلمون رؤية العالم المحيط بشكل مختلف وبناءً عليه تكـون عمليات وأهداف الاتصال مختلفة. ومن الملاحظ أنه في حالة وجود مجموعـة

من الأفراد تتكون من الذكور والإناث معا فإن الذكور يستحوذون على حيـــز أكبر من مساحة الحديث ويمارسون سيطرة أكبر من النساء على الموضوعات المطروحة ، وكذلك يؤخذ حديث الذكور على محمل من الجد أكثر من حـــديث الإناث. وقد يختلف الوضع عندما تتكون المجموعة من الذكور فقط أو الإناث فقط. فلا تزال هناك فجوة في التواصل بين الذكور والإناث تعززها ممارسات المجتمع. [1]

4- الخلفية الثقافية (Cultural Background)

هناك أكثر من مائة تعريف لمفهوم الثقافة (Culture) في علم الاجتمـــاع وعلم الآثار وعلم الإنسان والعلوم الاجتماعية (التاريخ والجغرافيا) ، وســـنقدم هنا تعريفا مختصرا وهو يتلخص فى أن الخلفية الثقافية عبـــارة عـــن ســـلوك مكتسب تتناقله الأجيال ويساهم في تشكيل الأفراد وقـــدرتهم علـــى البقـــاء . والهوية الثقافية ليس لها علاقة بالخصائص الشكلية أو المظهر الخارجي مثـــل لون البشرة أو شكل العيون أو شكل الشعر لأن هذه الخصائص نتوارثها مـــن الجينات الوراثية من الوالدين ، وليس من خلال التعلم أو الاتصال. وبمـــا أن الخلفية الثقافية تمثل مجموعة القيم والاعتقادات والاعتناقات الدينية والقـــوانين الاجتماعية وطريقة الحياة التي تتشارك فيها مجموعة من البشر فهـــي تـــؤثر حتما على الإدراك الذهني للمؤثرات والمعلومات المحيطة. وخلفيتنـــا الثقافيـــة تعتبر جزءاً متمما لخصائصنا الفردية وتضعنا ضمن مجموعة محـــددة تـــؤثر على قيمنا وتحيزنا.

وقد لا نعي تأثير الخلفية الثقافية على سلوكنا اليومي ، فإن معظم سلوكنا

---

(1) هايمان راي ، ترجمة سعد جلال ، طبيعة البحث العلمي في علم النفس، (القاهرة : دار المعـــارف، بلا تاريخ) ص 56.

الشخصي يتكيف بواسطة خلفيتنا الثقافية ، مثلا الطريقة التي نلقي بها التحية على الآخرين, أو طريقة استخدامنا للغة التي نتحدث بها, أو اختيارنا للطعام الذى نتناوله وكما هو الحال في معظم الأمور التي نفضلها أو لا نفضلها. لذلك في حالة وجود اختلافات ثقافية وجب علينا التحلي بالصبر والتحمل وسعة الصدر لتجنب الفهم الخاطىء للآخرين مما سيؤثر على الاتصال وبناء العلاقات الاجتماعية بين الأجناس المختلفة, ولنتذكر الآية الكريمة: "يأيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله الله أتقاكم إن الله لطيف خبير" (الحجرات–آية 13).

5– القولبة (Stereotyping)

القولبة هي وضع الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث في قالب معين أو تصنيف محدد مسبقا بناءً على بعض الخصائص العامة وتجاهل الخصائص الفردية. وقد لا تكون القولبة سلبية في كل الأوقات ولكنها تؤثر تأثيراً بالغاً على الإدراك الذهني وبالتالي على فعالية ونوعية الاتصال مع الآخرين.

وتوجد القولبة تقريباً في جميع المجتمعات التي تتكون من خلفيات ثقافية متنوعة، وهي تشبع الحاجة الإنسانية الطبيعية للفرز والتصنيف, ولكنها قد تؤثر سلباً على الاتصال إذا تم تجاهل الخصائص الفردية في ضوء الخصائص العامة. وكذلك قد تؤدى القولبة إلى المبالغة في التعميم أو التبسيط أو المبالغة في التحجيم عندما تستند على أنصاف الحقائق أو تشويه أو تزييف الحقائق, وبالتالي تكون أرضاً خصبة للاتصال السيئ. وأخيراً يعزز الاستمرار في استخدام القولبة الاعتقادات الزائفة حتى تصبح حقيقة في اللاوعي وبالتالي تعوق الاتصال الفعال.

6- وسائل الإعلام (Media)

لا يخفى على أي منا مدى تأثير وسائل الإعلام المرئية أو المسموعة أو المقروءة على تشكيل المعنى الشخصي للأحداث فهي تساهم عنوة وبطرق مدروسة وأساليب مختلفة في التأثير على إدراكنا الذهني وتشكيل وجهة نظرنا. فبالرغم من الفوائد العديدة لهذه الوسائل في تطوير وتنمية المعرفة هناك جوانب سلبية تؤثر على الإدراك الذهني وبالتالي الاتصال. مثلا شركات الإعلانات التجارية تسعى جاهدة للتوصل إلى شتى طرق التأثير على المستهلك ليفكر ويتصرف بالطريقة التي تخدم عملائها وتزيد من أرباحها. وفي بعض الأحيان يتم استخدام أساليب غير مشروعة للوصول إلى المستهلكين من كافة الأعمار.

7- الانترنت والبريد الالكتروني

مع انتشار وصول خدمات الانترنت إلى معظم الفئات في جميع البلدان أصبح استخدام الانترنت والبريد الالكتروني من ضمن الممارسات اليومية ، فهو إحدى طرق الاتصال الفورية وبالتالي يؤثر على الإدراك الذهني ، مثلا عند إرسال بريد الكتروني يجب أن نعي أن هذه الرسالة تخضع لآلية الإدراك الذهني (الاختيار والتنظيم والتفسير) فتترك أثراً في مستقبلي الرسالة. وبالرغم من فاعلية الانترنت والبريد الالكتروني في التقدم والتطور ، فهما أيضاً وسائل للتغرير ونشر المعلومات المغلوطة عمداً أو سهواً. لذا وجب التأكد من مصدر وصحة المعلومات المستخرجة من هذه الوسائل الالكترونية البالغة التأثير في الإدراك ومن ثم الاتصال.

ومن ناحية أخري يري البعض الآخر ، أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الإدراك ، حيث يوجد العديد من العوامل التي تساعد علي

عملية الإدراك، منها العوامل الموضوعية والذاتية ، والتي يمكـــن توضـــيحها فيما يلي : [1]

ا – العوامل الموضوعيّة :

وهي جملة من العوامل مستقلة عن الذات تجعل الأشياء مثيـــرة للانتبـــاه وهذه بعضها كما حدّدها الجشطالتيون :

- **عامل التقارب** : الأشياء المتقاربة تتقدم للمدرك كأنها صيغة واحدة.
- **عامل التشابه** : المثيرات المتشابهة في اللون أو الشـــكل أو الحجـــم أو اتجاه الحركة، تدرك على أنها صيغ أو أشكال مستقلة لأنّ عامل التشابه يجعلها تستدعي بعضها البعض.
- عامل المصير المشترك X هذان الخطان يســـهل إدراكهمـــا كخطـــين منحنيين ويصعب إدراكها كخطين منكسرين.
- عامل الصيغة الفضلي : هذا الخط نميل إلى إدراكه كدائرة أفضـــل لأن شكل الدائرة أفضل من هذا المنحنى غير المغلق.

ب – العوامل الذاتية :

لا يتوقف الإدراك على العوامـــل الموضـــوعية ومـــداها كمـــا زعـــم الجشطالتيون بل تتدخل فيه الذات بدورها ومن العوامل الذاتية نجد : [2]

---

(1) فرويد سيغموند ، ترجمة مصطفى زيد وعبد المنعم المليجي ، حياتي والتحليـــل النفســـي ، ط2 – (القاهرة : دار المعارف ، 1967) ص 69.

(2) فرويد سيغموند ، ترجمة محمد عثمان نجاتي ، الأنا والهو ط4 – (الجزائر : ديوان المطبوعـــات الجامعية ، 1985) ص 123.

- **الخبرة الماضية :** وهي جمع ما لدى الإنسان من تجارب وخبرات في الموضوع المحسوس ، فأنت حين ترى البخار يتصاعد من كأس القهوة تدرك أنها سخنة.
- **الحالة النفسية الراهنة :** إن حالات الإنسان من انفعال أو هدوء أو غيرهما تؤثر في كيفية إدراكه فهناك فرق بين إدراك الشبعان وإدراك الجوعان للرغيف الواحد.
- **درجة الإنتباه :** إن الانتباه شرط أساسي للإدراك ، فالغافل أو النائم لا يدرك ما حوله كالمنتبه ، وكلما كان الإدراك أكثر شدة ويقظة وشمولا كأن أقرب إلى الصّحة.

ومن ناحية أخري يري آخرون ، أنه يوجد العديد من العوامل **التي تؤثر على عملية الإدراك ، والتي يمكن عرضها فيما يلي :** [(1)]

- الحواس وقدرتها على الاستقبال.
- الخبرات السابقة والمعلومات المختزنة لدى الفرد.
- البيئة الحضارية التي يعيش فيها الفرد.
- الدور الاجتماعي الذي يشغله الفرد.
- القيم الدينية التي يؤمن بها الفرد.
- المستوى الثقافي والتعليمي للفرد.
- توقعات الفرد لما سيتم استقباله من مثيرات.
- المشاعر والاتجاهات والحاجات الكامنة لدى الفرد.

---

(1) باسم سرحان ، دور الإدراك في تحديد المشكلات المجتمعية دراسة ميدانية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، مج17 ،ع1- (الكويت: مكتبة جابر الأحمد، 1989) ص ص 117- 139.

وهذه العوامل تؤثر على طريقة استقبالنا للمثيرات الخارجية ، وعلى تحليلنا وتفسيرنا وفهمنا لها ، ويترتب على ذلك الاختلاف الواضح في ردود أفعالنا تجاه موقف معين بل أكثر من ذلك اختلاف رد فعل الفرد تجاه موقف معين من وقت إلى أخر.

ومن ناحية أخري فإن الموضوعية هي الوصول إلى قرار تجاه شيء معين دون تحيز شخصي لكن كما سبق أن ذكرنا أننا ندرك الأشياء بعقولنا والعقل بدورة يتأثر بالعديد من العوامل ولذلك يجب أن نميز بين الموضوعية المطلقة والموضوعية النسبية ويرجع ذلك أن هناك نوعين من التحيز: [1]

- التحيز المقصود : هو تغيير الحقائق عن عمد.
- التحيز غير المقصود : هو تغيير الحقائق بدون تعمد.

والفهم الحقيقي لعملية الإدراك يوضح لنا أن التحيز غير المقصود أمر لا يمكن تجنبه لذلك نقول أن الموضوعية المطلقة هدف بعيد المنال ولتوضيح ذلك سنعرض بعض العوامل المسببة للتحيز الغير مقصود :

1- الصور العقلية وتأثيرها في إدراك الفرد :

إن كل فرد يختزن صور عقلية للأشياء المحيطة به هذه الصور تؤثر في نوعية الشخص لما يجب أن يدركه وهو يري الأمور من خلال هذه الصور ، مثال ذلك : إذا أخبروك أن القادم إلى مكتبك هو رجل أعمال ثري يرغب في التعامل مع الشركة فاستقبال هذه المعلومة يؤدى إلى استرجاع الصورة العقلية المختزنة والتي بناءً عليها تتوقع مظهر وهيئة هذا الزائر وطريقة سلوكه وبناءً

---

(1) رفاعي محمد رفاعي ، عبد الحميد المغربي ، صفاء الشربينى ، إدارة الموارد البشرية، (المنصورة : مكتبة الجلاء ، 1999) ص 24.

عليه تدرك كل سلوكه وتصرفاته عندما يتعامل معك والجـــدير بالـــذكر انـــك تحاول أن تدرك ما توقعته وليس ما يحدث فعلاً فنحن نرسم في عقولنا صورا للآخرين ونحاول أن ندركهم بما يؤكد صدق هذه الصور.

2- رأى الجماعة وتأثيره في إدراك الفرد :

من العوامل الأخرى المسببة للتحيز غير المقصود في طريقـــة إدراكنـــا للأمور هو ميل الفرد إلى الاتفاق مع رأى الجماعة التي ينتمي إليها فـــنحن لا ندرك الحقيقة المجردة ولكننا ندرك طبقاً لما يدركه الآخرون. (1)

3- التخصص المهني والخبرة العملية وتأثيرها في إدراك الفرد :

هذا العامل يمثل محدداً هاماً للكيفية التي يدرك بهـــا الفـــرد المـــؤثرات الخارجية فالفرد يري فقط الجوانب المتعلقة بتخصصه أو خبرته وبالتالي كلما زاد تخصص الفرد كلما أدي إلي ضيق مجاله الادراكي وهذا العامـــل يفســـر اختلاف وجهات نظر الخبراء المختصين عندما يناقشون قضية معينة ويـــزداد الاختلاف كلما تباينت تخصصاتهم ولكن هذا الاختلاف له ميزة لأنـــه يســـاعد على رؤية الموضوع من زوايا مختلفة.

4- كيفية تحديد أو تعريف المشكلة وتأثيرها على إدراك الفرد :

أن الطريقة التي تعرض بها المشكلة على الفرد لها تـــأثير فعـــال علـــى الكيفية التي يدرك بها الفرد هذه المشكلة فطريقة تعريف المشكلة تمثل تعليمات توجه الفرد للزاوية أو الزوايا التي يركز عليها في إدراكه للمشكلة.

---

(1) حمد صالح الدعيج ، مرجع سبق ذكره ، ص. ص 165 – 204.

5- نطاق المجال الإدراكي وتأثيره على النظر الشمولية في إدراك الفرد :

هناك تباين بين الأفراد في مجالهم الإدراكي فالأفراد يختلفون في نظرتهم للأمور فمنهم من ينظر إلى زاوية واحدة ومنهم الذي يحاول تجميع اكبر قـدر من المعلومات والنظر للموضوع من عدة جوانب وهذا التباين هو الذى يحـدد المجال الادراكي للأفراد ولذلك نجد اختلافات الحكم على الأمور بـين القـول المتسرع والفرد الذي يتمتع بالنظرة الشمولية.**ولتقليل المشكلات الإدراكية يري البعض مراعاة مايلي :**

1- الدقة فى المعلومات من حيث الوقت والمكان .
2- زيادة عدد مرات المشاهدات لزيادة المعلومات .
3- ضرورة الاعتماد على مصادر متنوعة للحكم على المثير وتقليل درجـة التمييز الإدراكى.
4- الاعتماد على معلومات مخالفة أو غير منسجمة مع خبرات ومعلومـات الفرد زيادة فى الدقة وتجنباً للإسقاط الإدراكي .

وهناك فريق ثالث ، يري أن هناك أسباب تعمل على إنحراف تصـورنا عن الواقع وهي الأسباب التي تؤدي إلي وجود الفرق بين الواقع الحقيقي وبين إدراكنا ؟ لعل أهم هذه الأسباب ما يلي :

(1) الانتقائية [1]

فالإنسان يواجه يوميا بالعديد من المثيرات المتنوعة .. فقط بعض هـذه المثيرات هي التي يمكن استيعابها .. فليس كل ما نشاهد أو نسمع أو نحس ..

---

(1) عبد الله عبد الغني الطجم ، السلوك التنظيمي ، المفاهيم والنظريات والتطبيقات ، (جدة : دار النوابغ للنشر والتوزيع ، 1417 هـ) ص140.

ندركه ولكن الإنسان يقوم بعملية انتقائية واختيار بعض المثيرات التي تستحوذ على إهتماماته وتتأثر عملية الانتقاء هذه بعوامل عدة نذكر منها ما يلي :

(أ) حجم المثير :

فكلما كان حجم المثير محل الإدراك أكبر كلما ساعد ذلك علـــى جــذب انتباه أكبر من جانب الفرد المدرك فاللوحة المكتوبة بحروف كبيــرة تجــذب إنتباه الفرد بدرجة أكبر مما لو كانت صغيرة الحجم ومكتوبة بحروف صغيرة

(ب) التباين :

فكلما زاد اختلاف المثير وتميزه عن المحيط الذي يتواجد فيه ساعد ذلك بصورة أكبر على استحواذ انتباه الفرد إليه فمشاهدة ضوء خافت وسط الظلام الدامس يثير الانتباه

(ج) التكرار :

حيث لوحظ أن تكرار حدوث أمر ما يزيد من إحتمالات جذب انتباه الفرد إليها أكثر مما لو تم مرة واحدة بصورة عرضية.

(د) الحركة :

فكلما كان المثير متحركا يزيد ذلك من إنتباه الفرد إليه فالأشياء المتحركة لديها فرص أكبر من الأشياء الساكنة في جذب الانتباه والادراك فالطائرة التي تسير في السماء ليلا تلفت النظر إليها أكثر من النجم الذي يبدو ثابتا .

(هـ) شدة المثير وقوته :

فكلما زاد المثير قوة وشدة زادت إحتمالات جذب الانتباه إليه وإدراكه فالصوت العالي تكون احتمالات إنتباه الفرد إليه وإدراكه أكبر من الصوت المنخفض

(و) الجدة:

فكلما كان المثير جديدا في مكان مألوف كان احتمال تأثيره أكبر من غيره من المثيرات العادية كالطالبة الملتحقة جديدا بالبحث العلمى مثلا فإنها تلفت انتباه زملائها إليها وكذا الشخص الذي يرتدي لباسا صيفيا خفيفا في الشتاء ويجلس وسط جماعة كلها ترتدي ملابس شتوية فأنه يلفت الانتباه إليه .

(2) التعلم

وهو تلك الخطوة التي تقع بين المثير والاستجابة ويقصد به تلك العمليات التي يتم من خلالها احتفاظ الفرد بمعلومات وإرادة من البيئة فالفرد يرى المثيرات التي تحيط به وفقا لخبراته السابقة وتعلمه [1].

المبحث الثانى : دور الفرد والبيئة فى عملية الإدراك ومراحل العملية الإداراكية:

دور الفرد في عملية الإدراك :

تتأثر عملية إدراك المثيرات من حولنا بالاختلافات الفردية الموجودة بين الأشخاص . وترجع هذه الاختلافات إما لاختلافات في رصيد الخبرة أو الاختلافات في الجنس أو في الشخصية . كما أن خصائص الفرد من حيث

---

(1) موسى المدهون وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص219.

نزعته السريعة لإدراك شيء معين قد يؤدي إلى الحكم على الأشياء أو علـــى الآخرين بصورة متمايزة عن غيره من الأفراد ، هذا بالإضافة إلى الإعزاء أو التبرير الذي يقوم به الفرد وسنتناول هذه الاعتبارات بالتفصيل كما يلي :

أولا: الفروق الفردية : [1]

يعتمد الأفراد في رصيد خبراتهم والجنس والشخصية ويؤدي هــذا الـــى إختلاف الناس في إدراكهم لنفس الشيء .

1. **الخبرة السابقة** :يؤثر رصيد خبراتنا على إدراكنا للأشياء التي نتعــرض لها ، فالموسيقي يدرك الألحان وعلاقتها بصورة أعمق مــن الشـــخص العادي ، ومؤلف الكتاب قد يكون لديـــه إدراك أوســـع للعلاقـــات بـــين الظواهر السلوكية من قارئ الكتاب . ومن أجل هذا يختلف النـــاس فـــي إدراكهم لنفس الشيء وذلك لما بينهم من فوارق خاصة فـــي أرصـــدتهم المعرفية . فحين يستقبل الإنسان المثيرات الخارجية من خلال حواســـه ، فإنه يختزن في ذاكرته معلومات ومعاني كثيرة نتيجة لخبراتـــه الســـابقة ،وإدراكه لأشياء سبق له استشعارها وهنا يقارن الإنسان ما تم اســـتقباله من مثيرات جديدة بالمعلومات والمعاني المختزنة في ذاكرته ومـــن ثـــم يستطيع إكتشاف معاني جديدة لها ويصنفها في تكوينات مناسبة مما قـــد يؤثر في سلوكه المقبل .
2. **الجنس** : يختلف الرجل عن المرأة في أسلوب الإدراك فبينما تهتم المرأة بالمدركات الحسية وتنتبه إليها وتفهمها أكثر من الرجل ، فـــإن الرجـــل يعتمد في إدراكاته على التحليل بصورة أعمق من المرأة ، ويهتم بتأويل العلاقات أكثر من المرأة وبالرغم من هذا الاختلاف بين الرجل والمـــرأة

(1) Idem.

فإننا لا نستطيع أن نحدد أيهما أفضل من الآخر في إدراكاته وإنما يمكن أن نقول أن كلاهما مختلف عن الآخر .

3. **الشخصية** : باختلاف شخصياتنا نختلف في إدراكنا للأشياء مـن حولنـا وقد أشارت بعض البحوث إلى أن أولئك الناس الذين تتصف شخصياتهم بقدر ضغيف من الاحترام ،وإنهم أكثر توترا ، وأنهم عديمو الثقـة فـي أنفسهم ، يميلون إلى الاقتناع بآراء الآخرين ، أو أنه يمكن إقناعهم .
4. **ثقافة الفرد:** إن ثقافة الفرد ومعتقداتـه تـؤثر علـى طريقـة إدراكـه للموضوعات من حوله ؛ فالأسباني عندما يرى الدماء تسيل مـن أحـد الحيوانات في مصارعة الثيران فإنه يقوم بتحية مصارع الثيران ويشعر باستمتاع من وراء هذا ، بينما إذا رأى شخص آخر نفس المشـهد فإنـه يشعر أن هذا نوع من التعذيب للحيوان وأنه مظهر لا أخلاقي

دور البيئة في عملية الإدراك :

إن البيئة التي تحتوي مثيرات معينة ذات أثر بالغ على كيفيـة إدراكنـا لهـذه المثيرات ، فقد تؤدي إلى هذه المثيرات ، وقد يؤدي الأمر إلى أننـا لا نـدرك هذه المثيرات بالمرة. وهناك بيئة **طبيعية** وبيئة اجتماعية ، وسيتم تناولها كمـا يلي : (1)

1. **الجانب الطبيعي من البيئة :** ويقصد بذلك المسافات والمساحات والأبعاد والأجواء وغيرها من الأبعاد . فمثلا إذا كان هناك فهد على الأشجار قد يستحيل رؤيته على مسافة مائة متر ، وأنه لا يمكن رؤيتـه إلـى علـى

---

(1) محمد الصيرفى ، السلوك التنظيمى ، (الاسكندرية: مؤسسة حـورس الدوليـة،2005) ص 145-152.

مسافة عشرين مترا مثلا. والرسالة التي قد لا ينظر إليها بعين الاهتمـــام هي موجودة في وسط بريد أحد المديرين ، فإذا أرسلت له هذه الرســـالة على شكل تلغراف أو فاكس فإنها تلقي اهتماما بالغا . كذا إذا كنت فـــي طائرة وفوق مدينة القاهرة بارتفاع ثلاثة آلاف قدم ، فإنك ستراها مدينـــة في غاية النظامية والتنظيم ، أما إذا نزلت من الطائرة وسرت في هـــذه الشوارع فقد تراها متسخة وغير منظمة. كذا الحال إذا ســـمعت جـــرس التليفون الساعة الثانية عشر ظهرا قد يعني وجود عمل مجدي وســـار ، ولكن إذا سمعت نفس الصوت الساعة الواحدة بعد منتصف الليـــل فقـــط يكون قلقا ومثيرا للريبة .

2. **الجانب الاجتماعي من البيئة :** إن الخلفية الاجتماعية المحيطة بالمثيرات يمكن أن تضيف معاني جديدة للمثيرات التي يدركها الفرد ، فخـــذ مـــثلا قيام أحد المديرين بنقد أحد مرءوسيه وبلهجة نابية أمام زملائـــه ، هنـــا يتحول إدراك الزملاء بعيدا عن محتوى عملية النقد إلى كيـــف أن هـــذا الرئيس بارد وعديم الإحساس وإلى رد الفعل المرتقب للمرؤوس محـــل النقد .إن هذا الموقف نفسه يمكن أن يدرك بصورة أخرى لو أن هذا النقد كان في سرية بين الرئيس والمرؤوس وكان بأسلوب لبق . من المتوقـــع أن يشعر ويفسر المرؤوس بأن هذه محاولة لإرشاده وتوجيهه في العمـــل ، مما قد يستتبع نقل هذا الإحساس أو الشعور إلى باقي الزملاء .

ثانيا : النزعات السريعة للإدراك : [1]

---

(1) M.Ross and G.Fletcher Lindzey and E.Ar,nson (edg) Handbook of Social Psychology <2nd.ed., NewYork : Raudom house>(1995).p.234.

يميل الفرد عادة إلى استخدام طرقا مختصرة وسريعة للحكم على الآخرين من حوله ، فهو يستخدم العديد من الطرق التي تشير إلى نزعة معينة في كيفية الحكم على الآخرين بصورة معينة . وبمعنى آخر يقوم الفرد عقب تعرضه لمثيرات تمس أفرادا وأشياء من حوله ، بأن يستدل بصورة سريعة من هذه المثيرات على معاني وأحكام يطلقها على الأفراد أو الأشياء ، وسنشرح فيما يلي تلك الطرق المختصرة والتي تعطي إمكانية سريعة للفرد لكي يطلق أحكام على من حوله من الناس . وبالرغم من أن نزعتنا الإدراكية تسهل من عملية الحكم على الآخرين والوصول إلى نتائج سريعة ، إلا أنها تؤدي إلى بعض الأخطاء التي قد تسيء إلى الإدراك والتصرف والسلوك ، وفيما يلي وصف لطرق الإدراك أو لتلك النزعات الإدراكية السريعة .

1. التعميم **Generalization**

يميل الناس عادة إلى تعميم الظواهر استنادا إلى خصائص أو إلى ملابسات موجودة في هذه الظواهر ، وهناك العديد من حالات التعميم ، فقد يميل الفرد على أن يعمم من صفة لأخرى أو من سلوك لآخر أو من فرد لآخر .

(أ) التعميم من صفة لأخرى **Metaphorical generalization**

هنا يقوم الفرد بالتعميم من صفة شخصية واحدة على باقي صفات الفرد ، استنادا إلى وجود تشابه جزئي بين هذه الصفة وبين الشكل العام للشخصية ، فإذا رأيت فردا له عيون زرقاء باردة فقد تعمم بالقول بأن هذا الشخص بارد وغير حساس لمشاعر الآخرين . ويمكن أن نلاحظ أن هناك تشابها جزئيا بين برودة العين وبين برودة المشاعر والأحاسيس ، وفي الواقع قد يكون هذا صحيحا أو خاطئا . وقد ترى فردا آخر غير مهندم فتقول أنه غير مهذب.

(ب) التعميم من سلوك معين على باقي أنواع السلوك المحتمل من الفرد

هنا يتخذ الفرد سلوكا معينا أساسا للحكم على باقي تصرفات أحد الأفراد في هذه الحالة ، عادة ما يحاول الفرد أن يتخذ من سـلوك أو مظهـر معـين أساسا للحكم على السلوكيات أو المظاهر الأخرى للفرد ، فقد ترى شخصـا ذا خصائص تجعله كفء في عملية التنظيم والتخطيط في عملـه ، فتقـوم أنـت بتعميم هذا السلوك إلى أنواع أخرى من السلوك ، كأن تقول أن هذا الشـخص يمكن أن يقوم وأن يوجه أو أن يدير الآخرين .

(ج) التعميم من فرد لأفراد آخرين Paratakis

يميل البعض إلى تعميم صفات أناس معينين إلى صفات أشخاص آخرين فمثلا قد يقول أحد المرؤوسين أن رئيسه الجديد ذو شخصية جيـدة وعادلـة ، وذلك أستنادا إلى أن رئيسه السابق كان متحليا بهذه الصفات ، وذلك بـالرغم من أن هذا التعميم قد يجانبه الصواب لعدم توافر بيانات عن الرئيس الجديد.

2. انطباع اللحظة الأولى First Impression

يميل البعض إلى الحكم على الآخرين من اللحظة الأولى التـي يـرونهم فيها . أي أنه بالرغم من تعرض بعض الناس وبصورة وقتية ولحظية لصفات أخرى ، فإنهم يحاولون أن يعمموا هذه الصفات اللحظية أو المؤقتة على بـاقي الصفات ، وهنا يلاحظ أن انطباع اللحظة الأولى هو نوع من أنواع التعمـيم ، ولكنه تعميم يستند على تعرض الشخص لصفات لحظية مؤقتة ، فقد يرى أحد المديرين الجدد مرءوسيه مبتسمين فيعتقد أنه سيقودهم بسهولة . وقـد تـرى شخصا ذقنه خشنة وغير محلوقة فتعتقد أنه غير مهندم وغير منظم . وهنـاك أناس يصدق انطباعهم في اللحظة الأولى وذلـك لأن إدراكـاتهم وانتبـاههم

للمدركات من حولهم عالية جدا ، وأن عملياتهم العقلية نشطة بالقدر الذي ساعد على التمثيل الذهني السريع للمثيرات من حوله ، فيصدر انطباعـــات صـــادقة نسبيا .

3. التنميط Stereotyping

يميل الناس عادة إلى وضع الآخرين في أنماط اجتماعيـــة ثـــم يقيمـــون الآخرين بمدى انتمائهم لتلك الأنماط الاجتماعية . أي أن التنميط هو عبارة عن تقييم للفرد بحسب انتمائه إلى جماعة معينة . إن حكمنا على الآخـــرين يتـــأثر عادة بمدى انتمائهم إلى جماعات معينة سواء كانت هـــذه الجماعـــات حســـب الجنس أو الدين أو الجنسية أو المهنة أو الحرفـــة أو الانتمـــاءات التنظيميـــة المختلفة . وفيما يلي بعض الأمثلة **للتنمـــيط:** الأمريكيـــون أنـــاس مـــاديون ، واليابانيون شديدو الحب لبلدهم ، والألمـــانى دؤوبـــا فـــى العمـــل ، والســـود موسيقيون ، وسائقي النقل يحبون الأغاني الشـــعبية ، والسياســـيون أنـــانيون ومحبون لذاتهم ، والقضاة ذو حكمة وعدالة ، المرأة حساسة ومدركة للعلاقات الاجتماعية .

4. التشابه Similar to me effect :

يدرك الفرد الأشخاص من حوله بصورة محببة ومفضلة إذا كان هنـــاك تشابه بينه وبينهم . فالتشابه في النوع أو التعليم أو المستوى المدى أو الجنسية أو الانتماء الجغرافي كفيل بالتأثير على فهم وإدراك الفرد لمـــن حولـــه مـــن الأشخاص الآخرين .

5. الإدراك أو التوقع المحقق لنفسه Self-Fulfiling Prophecy

وأحيانا يطلق عليه التنبؤ المؤكد لذاته ، وهنا يقوم الفرد بإدراك أو توقع شيء بقيمة معينة ثم يقوم بتحقيق هذه القيمة في أفعاله ، أو أنه يحاول أن يؤكد هذه القيمة حتى يكون إدراكه لهذه القيمة سليما وصادقا . فمثلا إذا استقبل أحد رؤساء الأقسام مجموعة من العاملين الجدد ، ثم تلقي معلومة من مدير الأفراد أن هؤلاء العاملين الجدد مختلفون في ذكائهم وفي قدراتهم على العمل . وفي واقع الأمر تشير التقارير في عملية الاختيار إلى أنهم متساوون في قدراتهم وذكائهم ، إلا أن بعد فترة من العمل سيظهر بعض العاملين تفوقا على زملائهم ، وذلك لأن الرئيس قد اقتنع بالفعل بأنهم مختلفون ، وهنا يصب إهتمامه على فئة من العاملين دون أخرى ، تلك الفئة التي يعتقد أنهم أذكياء أو ذو قدرات عالية ، ويعطيهم مزيدا من الاهتمام والرعاية والتوجيه والإرشاد ، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحسين في أدائهم في المستقبل أى نظرة الرئيس للاختلافات بين العاملين الجدد تم إثباتها بالفعل وتم تأكيدها من خلال التجربة ، وهذا ما يطلق عليه بأن النبوءة قد تؤكد ذاتها أحيانا ، وذلك من خلال سعي الشخص القائم بالتنبؤ بمحاولة تأكيد صحة هذه النبوءة ، لأنه منساق نفسيا تجاهها ودون أن يشعر.

6. الإسقاط Projection

وهنا يرى الشخص صفات الآخرين من خلال صفاته الذاتية . أي أن يسقط الفرد مشاعره ودوافعه ورغباته في الحكم على الأخرين . وعادة ما يظهر الإسقاط بالنسبة للصفات غير المرغوبة والتي توجد في الشخص القائم بالإدراك ولكنه لايود الإفصاح عنها أو الاعتراف بها ، فمثلا الشخص الكسول قد يعزي انخفاض الأداء في العمل إلى انخفاض دافعية وأداء الآخرين ، إلى

تدهور مستوى النشاط لدي هؤلاء الآخرين . كذا الحال الشخص غير الأمين ، قد يكون متشككا بالنسبة لأمانة الآخرين ، بل إنه قد يصل إلى وصف الآخرين بعدم النزاهة وعدم الأمانة . أيضا فإن الأشخاص الذين يخافون قـــد يفســـرون سلوك الآخرين على أنه توتر ناجم عن الخوف.

7. **الإدراك الجاهز فعلا (أو الحكم المسبق) :**

وهنا يرى الشخص الآخرين بالصورة التي يودها ويرغبها ، بمعنى أن مدركاته وعواطفه ، ومشاعره جاهزة بالفعل ، وحينما يرى الآخرين فإنه يرى فيهم الإدراك الجاهز ، والقول بأن الناس ترى ما يودون أن يروه ، هي طريقة أخرى للقول بأن خبراتنا السابقة وحصيلة خبراتنا تؤثر في إدراكنا الحالي ، أو تؤثر في العمليات الإدراكية الحالية . والقول بأن الشخص يرى ما يود أن يراه يعني أن الجائع قد يكون حساسا جدا لرائحة الطعام وأي حديث حول الأطعمة. كما أن الشخص ذا الخلفية التجارية يرى المشاكل أمامه ذات زوايا تجارية ، وأن مهندس الإنتاج يرى المشاكل من حوله مرتبطة بالنواحي الإنتاجية والفنية.

8. **استخدام نظريات شخصية لتفسير السلوك:**

حينما يصل الفرد من تعميماته السابقة إلى نظرية ثابتة وخاصة به إلـــى تفسير السلوك الإنساني ، فهو يحاول أن يستخدمها في تفسير سلوك الآخرين ، فمثلا يصف كثير من الناس الشخص الدؤوب على العمل والمتحمس له بأنـــه شخص شريف ، وذلك بالرغم من عدم توافر أي معلومات عن هـــذه الصـــفة الأخيرة لدى الفرد . وكلما قابل شخصا دؤوبا على العمل ومتحمسا له اعتبـــره شريفا أيضا ، وقد يصل البعض من خلال تعامله مع النساء في العمل إلى أنهم

غير أكفاء في العمل وبالتالي فهو يرى كل امرأة يتعامل معها على أنها غيــر منتجة .

مراحل العملية الإدراكية :

تمر عملية الإدراك بأربعة مراحل هي : (1)

1. مراحل الانتباه حيث يلاحظ الفرد المنبهات والمثيرات في البيئة المحــيط به ويشعر بها من خلال حواسه .
2. تحويل وترجمة المثيرات إلى رسائل مفهومة يقوم بتخزينها في ذاكرتــه ومقارنتها .
3. تتم عملية تحليل للمعلومات التي تم الحصول عليها لكي يفســر معانيهــا ودلالاتها وهنا عادة ما يستخدم الإنسان خبراتــه الاجتماعيــة ودوافعــه واتجاهاته .
4. تحديد الاستجابة المناسبة .

ومن ناحية أخري يري البعض ، أن الإدراك هــو اســتقبال المثيــرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد . ويمر الإدراك **بالخطوات التالية** : (2)

1. **الإحساس بالمثيرات المحيطة** : حيث يتعرض الفرد لمثيرات عديدة مــن حوله فإنه يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه الخمس ، مثــل : البصــر واللمس والسمع والشم والتذوق ، ويلعب الجهــاز العصــبي المركــزي

---

(1) محمد الصيرفى ، مرجع سبق ذكره ، ص141.

(2) R.Sekulan and R.Blake, (1990) Perception . N.Y.: Random House; D.A.Kenny,(1994) Interpersonal Perception ,N.Y.: Guilford ;and Stephen Tobbins,(2002)Organizational Behavior.9th Upper saddle River, N.J.: Prentice-Hall.

للإنسان دورا رئيسيا في عملية تحويل المعلومات من الحواس إلى المـخ لكي يمكن إدراكها .

2. **الانتباه :** تتوافر المثيرات بشكل لا نهائي من حولنا فالشـخص الزائـغ البصر قد تكون عينيه مفتوحة (لكنه لا يرى شيء) . فإذا أراد الفرد أن يتلقى ما حوله من مثيرات فهو يوجه حواسه وينبهها لكي تسـتقبل هـذه المثيرات .
3. **الاختيار :** وهنا يمكن القول بأننا لا ندرك كل ما هو حولنا من مثيرات ، وإنما نوجه حواسنا لالتقاط جزء محدود للمثيرات ، وعـادة مـا نقـوم باختيار تلك المثيرات التي تهمنا ، هكذا ندرك فقط ما يهمنا من مثيرات.
4. **التنظيم :** ويقصد بذلك أن يقوم الفرد بوضع المثيرات في وحدات مستقلة بارزة سواء كان ذلك على سبيل التشابه ، أو التقارب ، أو التكامل لكـي نقدم معنى محدد .
5. **التفسير:** بعد قيام الفرد باختيار المثيرات وتنظيمها يقـوم بتأويـل هـذه المدركات إلى معاني . فنحن نسمع أصواتا ونعطيها معاني ، وتمر أيدينا على أشياء فنعرفها ، ونشم أشياء أخرى فنستدل عليها ، وعنـدما نجـد رجلا مسترخيا فمعنى ذلك أنه متعب ويود أن يريح بدنه ، ونجد امـرأة مبتسمة فنستدل على ذلك بأنها راضية .
6. **السلوك :** إن اكتشاف الفرد لمعان للمثيرات من حوله وإعطائها مدلولات وتفسيرات تساعده على التصرف وتوجيه سلوكه فـي اتجـاه معـين ، فالشخص العابس ربما تحاول أن تروح عنه ، والشخص المبتسـم قـد تحاول أن تشاركه اللحظة السعيدة ، والشخص المتعب قد تهيئ له قـدرا من الراحة .

المبحث الثالث : أنواع عملية الإدراك ومشاكلها والتطبيقات الإدارية لعملية الإدراك:

أنواع عمليات الإدراك :

يمكن تقسيم عمليات الإدراك إلى ما يلي : [1]

أولاً: الإدراك الحسّي :

ويشمل فهْم جميع المثيرات ، القادمة عبْر الحواسّ. وهي إحدى عشرة حاسّة: البصر السمع التذوق الشم اللمس (ويشمل التلامس وإحساس الضغط والدفء والبرودة والألم) والإحساس بالحركة والإحساس بالتوازن.

لكي يتفاعل الجهاز العصبي مع البيئة المحيطة به ، لا بد له من جهاز ، ينقل إليه المعلومات عن هذه البيئة. وهذا الجهاز يتمثل في الاحساسات ، التي تتم بطرائق مختلفة ، وتتخصص بنقل مختلف المثيرات ، من الصوت والضوء ، إلى الروائح والطعام (المذاقات) والملمس.

وتتميز الاحساسات Sensations وهي عبارة عن تجارب شعورية ، يُظهرها منبه تثيره إحدى الحواس الخمس بوجود مستقبلات طرفية لها في الجسم ، تنقل الإحساس إلى ألياف عصبية خاصة ، ومنها إلى مسارات عصبية خاصة لتصل ، في نهاية الأمر ، إلى مركز الإحساس في قشرة المخ. والاحساسات متنوعة. منها ما هو سطحي ، ومنها ما هو عميق ، وما هو

---

(1) نجاتي محمد عثمان ، "الإدراك الحسي عند ابن سينا" ، بحث في علم النفس عند العرب ، ط3 – (بيروت : دار الشروق ، 1980) ص 37.

قشري ، إضافة إلي الاحساسات الخاصة. [1]

1. **الاحساسات السطحية** : وهي الإحساسات ، التي تُعَدّ مستقبلاتها ســطحية ، ترتبط بسطح الجسم ، أي بالجلد **وتشمل الاحساسات السطحية ما يلي:**

أ. **الإحساس بالألم Pain Sense** : مثل الشعور بوخزة الدبوس ، الذي ينقــل من الجلد عبْر نهايات عصبية دقيقة ، عارية ، ثم إلى الأعصـــاب الطرفيـــة الشوكية ، ثم إلى الحبل الشوكي ، ليصعد في مسارات خاصة ، ثم يعبُر إلى الجانب الآخر ، ويصل إلى القشرة الحسية للمخ ، مروراً بالمهاد.

ب. **الإحساس بالتغيّر فـــي درجـــة الحـــرارة Temperature Sense**: أي الإحساس بالبرودة أو السخونة ، وينقل عبْر مستقبلات متعلقة بالجلـــد (هـــي تجمعات كروية من الأعصاب ، تسمى بصيلات كراوس ، في حالة البرودة ، وكريات أخرى ، تسمى كريات رفينى ، لاستقبال الإحساس بالســـخونة) ، ثم من المستقبلات إلى الأعصاب الطرفية الشـــوكية ، فالنخـــاع الشـــوكى ، لتصعد في مسارات خاصة ، ثم تعبُر إلى الجانب الآخر ، وتصل إلى قشرة المخ ، مروراً بالمهاد.

ج. **الإحساس باللمس Touch Sense**: ونقصد به اللمس الخفيف ، ويستقبل عبْر كريات مينر ، ثم إلى الأعصاب الطرفية الشوكية ، فالحبل الشوكي ، ليصعد في مسارات خاصة، لا تلبث أن تعبْر إلى الجانب المقابل ، صاعدة إلى المهاد ، ثم إلى قشرة المخ.

---

(1) ريتشارد لازاروس ، ترجمة سيد محمد غنيم ، الشخصية ، ط2- (بيروت : دار الشروق ، 1984) ص 211.

ويختلف توزيع الاحساسات السطحية من مكان إلى آخر في الجسم ، إذ تكثُر المستقبلات في بعض المناطق دون بعض ، مثل أطراف الأصابع (الأنامل). ولا تخفي أهمية الاحساسات السطحية، فالجلد يُعَدّ الدرع الواقية للجسم ، وهو خط الدفاع الأول ضد الاختراق ، بإحساس الألم ، أو الاحتراق بإحساس الحرارة ، أو التجمد بإحساس البرودة. وبناء على المعلومة الحسية القادمة ، يتفاعل الجسم بتنظيماته المختلفة كيماوية أو عصبية.

2. **الاحساسات العميقة Deep Sense**: وهي التي يتم استقبالها من خلال تراكيب عميقة، قد ترتبط بالعضلات والأربطة حول المفاصل (وهي تساعد الجهاز العصبي على معرفة وضع الجسم ، وحالة انقباض العضلات المختلفة في الجسم أو ارتخائها) ، أو ترتبط بالأحشاء الداخلية (وهي التي تنقل الإحساس بامتلاء الأحشاء أو خلوّها).**وتشمل الاحساسات العميقة ما يلي:**

أ: **الإحساس بالوضع** : يتم استقبال هذا النوع من الإحساس عبْر مستقبلات خاصة في العضلات والمفاصل. ثم تنقله الأعصاب الطرفية إلى مسارات خاصة في النخاع الشوكي ، لتصعد إلى قشرة المخ. ويشارك في الإحساس بالوضع المستقبلات البصرية في العينين ، ومستقبلات الاتزان في الأذن الداخلية.

ب: **الإحساس بالحركة Motion Sensation**: وينقل من خلال المستقبلات في العضلات والمفاصل. ويأخذ مسارات الإحساس بالوضع نفسها.

ج: **الإحساس الحشوي Visceral Sensation**: وهو الإحساس المرتبط بحالة الأحشاء الداخلية ، مثل امتلاء المعدة أو المثانة أو القولون أو خلوّها.

لذلك ، فهو ينقل الإحساس بالجوع والشبع والمغص ، من الأحشاء إلى قشرة المخ.

3. الاحساسات القشرية :

وهذا النوع من الإحساس يشمل التعرف على الأشياء باللمس ، سواء كانت أجساماً أو مخطوطات. والتمييز اللمسي بين نقطتين ، وتحديد موضع اللمس من الجسم. ويسمى هذا النوع من الاحساسات بالقشري لحاجته إلى أكثر من منطقة في قشرة المخ. فهو وظيفة مركبة من إحساس وإدراك ، وهو إحدى الحواس الخاصة (الحواس الخمس).

4. الاحساسات الخاصة (الحواس الخمس) :

أ. **الإحساس البصري Visual Sensation**: يحدث الإحساس البصري نتيجة انكسار الأشعة المنعكسة من المرئيات بوساطة عدسة العين. فتسقط على الشبكية، التي تحتوى على المستقبلات البصرية ، فتنقلها ، بدروها ، إلى خلايا عصبية متعلقة بالشبكية ، ومنها إلى الألياف العصبية ، التي تكوّن العصب البصري (العصب الجمجمي الثاني) ، إذ يتكون من كل عين عصب بصري واحد ، يكون أيمن للعين اليمني ، وأيسر للعين اليسرى. ولا تلبث مكونات العصب البصري أن تنقسم إلى مسارات صدغية ، تكمل مسارها البصري في الجانب نفسه ، ومسارات أنفية ، تعبْر إلى الجانب المقابل. وبذلك ، يصبح المسار البصري مشتملاً على الألياف الصدغية من جانب واحد ، إضافة إلى الألياف الأنفية من الجانب المقابل ، ويصلان معاً إلى الجسم الركبي في المهاد (وبذلك ، تنقل العينان معاً صورة واحدة) ، ومنه تخرج الإشعاعات البصرية إلى قشرة المخ ، في الفصّ الخلفي ، حيث يتم فهْم الصورة المنقولة من الشبكية ، الذي يرتبط ، بدوره ، بالذاكرة

البصرية ، فيعطي المثير معناه ، طبقاً للخبرة المختزنة في الذاكرة. [1]

ب. **الإحساس السمعي Auditory Sensation**: تنتقل موجات الصوت من الهواء الخارجي إلى الأذن ، فتهتز الطبلة ، التي تهز ، بـــدورها ، ثلاثـــة عظيمات صغيرة ، في الأذن الوسطى (المطرقة والســـندان والركـــاب) ، فتصل الاهتزازات إلى الأذن الداخلية ، فيهتز السائل الذي فـــي داخلهـــا ، ومن ثم ، تهتز البروزات الشعرية ، المتصلة بعضـــو الســـمع ، المســـمى عضو كورتي ، ومنه إلى الخلايا العصبية المتخصصة ، فالعصب السمعي (القوقعي) ، الذي يصل إلى الجسر ، ومنه يعبُر إلـــى الجانـــب المقابـــل ، صاعداً إلى المهاد ، ثم منه تصل الإشعاعات السمعية إلـــى قشـــرة المـــخ السمعية ، في الفصّ الصدغي ، المرتبط بالذاكرة السمعية، حيث يتم إعطاء المثير معنى.

ج. **الإحساس الشمي Smell Sensation** : يحمل الهواء الـــروائح ، عنـــد دخوله إلى الأنف ، خلال عملية الشهيق ، فيختلط جزء من الهـــواء ، فـــي الجزء العلوي من الأنف، بنسيج خلوي خاص (المستقبلات المتعلقة بالشم) ، وذلك خلال ذوبان الرائحة في إفرازات الأنف. وتحمل الرائحـــة عبـــر ألياف عصبية ، تخترق عظام الجمجمة ، مكوّنة العصب الشمي (الجمجمي الأول) ، الذي يصل إلى الدماغ الأوسط ، ومنه إلى الفصّ الصدغي مـــن قشرة المخ ، حيث وظيفة الشم ... ويتم التعرّف على الرائحة مـــن خـــلال الخبرة السابقة.

د. **الإحساس التذوقي Taste Sensation** : والإحساس التذوقي بدايته مـــن

---

(1) بياجيه جان ، ترجمة سيد غنيم ، سيكولوجية الذكاء ، (القاهرة : دار المعرفة ، 1978) ص 11.

اللسان ، الذي توجد فيه مستقبلات خاصة ، هي براعم التذوق ، التي تغطي اللسان. وتتصل هذه المستقبلات ، في الثلث الخلفي من اللسان ، بالعصب اللساني البلعومي (الجمجمي التاسع). وتتصل ، في الثلثين الأماميين من اللسان ، بالعصب الوجهي (الجمجمي السابع). وهناك قليل من البراعم التذوقية في لسان المزمار ، تنقل عبْر العصب الحائر (الجمجمي العاشر). وينتهي بها الأمر ، جميعاً ، إلى الفصّ الجداري لقشرة المخ. ويميز الإنسان ، عادة ، بين **أربعة** أنواع من **التذوق**. هي: الحلو والمر والمالح والحامض ، ويزيد الإحساس بالطعم الحلو في أطراف اللسان ، وكذلك الطعم المالح. ويتشابه الإحساس بالشم والتذوق؛ إذ إن كليهما إثارة كيماوية للمستقبلات.

ه. **الإحساس اللمسي Touch Sensation**: وهو تعرف الأشياء باللمس ، ويسمى بالإحساس القشري ، وسبقت الإشارة إليه. [1]

ويمكن الشخص أن يستقبل أكثرمن مثير ، في آن واحد ، كالطعام ، وقت تناوله ، يكون مثيراً ، بصرياً ، وشماً ، وتذوقاً ولمساً.

وتتم عملية الإدراك الحسي باستقبال المثير ، وتحوّله عبْر جهاز الحس المستقبل إلى تغيرات كهربائية (نبضات عصبية) ، تنقل عبْر المسارات العصبية إلى المنطقة المتعلقة بها من قشرة المخ ، حيث تترجم هذه النبضات ، بمساعدة القشرة الترابطية والذاكرة المتعلقة بالإحساس المدرك. ولا يمكن أن يغفل دور التكوين الشبكي في المخ ، الذي يقوم بتنقية المثيرات القادمة إلى

---

(1) فرويد سيغموند ، ترجمة جورج طرابيشي ، التحليل النفسي للهستريا (حالة دورا) ، ط1- (بيروت : دار الطليعة ، 1981) ص 123.

قشرة المخ ، والحفاظ على درجة اليقظة الموجهة للمثير (الوعي والانتباه) ، واللازمة لإتمام الإدراك. وهناك وقت بين ظهور المثير وتعرفه عبْر الشخص المدرك ، يسمى وقت الإدراك. وهو الوقت المستغرق خلال انتقال النبضة العصبية من جهاز الاستقبال إلى المراكز المناسبة في المخ. ولكن هناك وقتاً آخر، أكثر أهمية ، وهو الوقت اللازم للتغلب على الحاجز الانفعالي ، المحدد للإدراك ، الذي يُعَدّ حاجزاً يحمي الشخص ضد الإثارة الصدمية ، التي قد تحدث نتيجة للإدراك.

ثانياً : الإدراك المتعدي حدود الحواسّ (الإدراك من غير الحواس) :

وهو إحدى الظواهر الميتاسيكولوجية ، التي لا تخضع لقوانين الطبيعة. والذين يؤمنون بالإدراك المتعدي حدود الحواسّ ، يرون أن هناك تفسيراً لذلك ، قد يكشف عنه يوماً ما. ولكن الملاحظ أن ما يسجل في هذا المجال ، يرد بصورة عشوائية ، متجاهلا الطرائق المنهجية ، مما لا يمكِن معه استبعاد عوامل المصادفة والاستنتاج العقلاني والإدراك الحسي الحادّ ، كما لا يمكِن استبعاد الغش والتزييف في رصد هذه الظواهر.

وقد يختل الإدراك ، أي تحدث اضطرابات الإدراك Disorders of Perception، ويترتب عليه اضطراب إدراك المثيرات ، بإحدى طريقتين: [1]

1- **تشوهات الإدراك الحسي** : إذ يختل إدراك الموضوعات الحقيقية ، فيتم إدراكها بصورة مشوهة وذلك كما يلي :

(أ) التغير في شدة الإحساس بالزيادة أو النقص : فقد تزداد شدة الإحساس

---

(1) حلمي المليجي ، علم النفس المعاصر ، ط2- (بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1972) ص 321.

بالمدركات ، عند الانفعالات الشديدة. فمثلاً ، عندما نكون في حالة خـــوف وقلق ، فإن أي صوت إلى جوارنا سيزعجنا بشدة ، على الرغم من أن هذا الصوت نفسه ، في أوقات الاسترخاء، لا يزعجنا إلى مثل تلك الدرجة. وقد تقلّ شدة الإحساس بالمدركات ، في حالات الاكتئاب. فالشخص المكتئـــب ، يحتاج إلى مثيرات أكثر شدة ، ليستطيع إدراكها.

(ب) **التغير في كيفية الأشياء المدركة** : لوحظ أن بعض المواد السامة ، تشوه الإدراك البصري ، فتلون كل الادراكات بـــاللون الأصـــفر ، أو بـــاللون الأخضر ، أو باللون الأحمر.

(ج) **التغير في الحيز المكاني** : تأخذ فيه المدركات أحجاماً أكبر من طبيعتهـــا أو أصغر منها. فمثلاً ، يشاهد النملة كأنها في حجم الشاة ، وهذا قد يحدث في حالات الأحلام أو أمراض الشبكية ، أو اضطراب تكيّـــف العـــين ، أو خلل بالفصّ الصدغي من قشرة المخ، أو في حالات التسمم بـــالاتروبين أو الهيوسين ، وقد يدرك الشخص الأشياء بعيدة عمّا هي في الواقع.

2- **خداع الحواس Sense Illusion** : أو الخداع الحسي وهو إدراك خاطئ لمثير خارجي ، ويعد من اضطرابات الإحساس والإدراك ، ويتم ، خلالـــه إدراك المثير بصورة خاطئة ، وهو ما يُعرف بخطأ التأويل. وذلـــك مثـــل الطفل المصاب بحمى ، ويرى ميزان الحرارة في يد الممرضـــة خنجـــراً ستقتله به. أو يتم الإدراك من دون مثيرات إطلاقاً ، وهي الهلاوس. وذلك مثل المريض، الذي يسمع صوتاً يتكلم عليه ، من دون وجود لأي صوت. وأهم أسباب الهلاوس ، هي الانفعالات الشديدة ، مثل الاكتئـــاب الشـــديد ، والإيحاء ، واضطرابات أعضاء الحس ، مثـــل مـــرض العـــين أو الأذن،

والحرمان الحسي ، والفصام العقلي ، والآفات المثيرة لمراكز الإحساس في قشرة المخ. وأنواع الهلاوس وخطأ التأويل ، ترتبط بالحاسة التـــي تـــدرك بها. ولذا ، فهي إمّا بصرية أو سمعية أو شمية أو تذوقية أو لمسية.

ثالثا : الإدراك الذهني (Perception)

يقصد بالإدراك الذهني ، الآلية التي يتم من خلالها تكوين معنى شخصي لعمليات الاتصال التي نتعرض لها يوميا مثل تجربة ما أو إحساس ما. تتم هذه الآلية عن طريق ثلاث خطوات لمعالجة المعلومات والمثيـــرات أو المنبهـــات التي نحصل عليها من التجربة أو الإحساس ، هذه الخطوات الثلاثـــة متتاليـــة وهي الاختيار ثم التنظيم ثم التفسير. [1]

حتى ندرك الأمور ذهنيا يجب أولا أن نكون على وعي تام بمـــا يجـــري ويدور حولنا، مثلا عند وقوع حدث ما, أو المرور بتجربة من أي نوع فإننا لن ندركها إذا لم نشعر بها. بعد مرحلة الوعي تأتي مرحلة التحليل الذهني لحصر هذه التجربة في نطاق ذهني مناسب ثم تحدث ردة الفعل أو الاستجابة. وذلـــك يتطلب معالجة ذهنية متراكبة ومعقدة تعتمد على خلفيـــة الشـــخص وتجاربـــه وعمره الزمني. مثلا عندما يرى طفل شخصـــاً جديـــداً فهـــو يـــدرك ذهنيـــا المواصفات العينية الملموسة مثل الطول والشكل ولـــون الشـــعر ولا يـــدرك المواصفات المجردة مثل الصدق والإخلاص والذكاء وذلك لأن التركيبة العقلية لدى الطفل مازالت بسيطة غير معقدة أو متراكبة لقلة خبراته في الحياة.

---

(1) رايش ويلهلم ، ترجمة بو علي ياسين ، المادية الجدلية والتحليل النفسي، (بيروت : دار الحداثـــة ، د.ن) ص 43.

وكلما تقدم بنا العمر زادت تجاربنا وبالتالي نتعلم كيف نفرق بين الأحداث المختلفة ونصنفها ذهنيا إلى فئات متعددة مما يزيد من مقدرتنا العقليـــة لإدراك الأمور ويؤدي ذلك إلى تطور الإدراك الذهني ، فيمكننا أن نستنتج من تجاربنا ما هو أبعد من المواصفات الملموسة. فكلما زادت التراكيب العقلية كلما ارتقى الإدراك الذهني. على سبيل المثال عندما نرى شخصا يتعامل مع أنـــاس مـــن جميع الثقافات والمستويات الاجتماعية بموضوعية وتواضع ورقي وشفافية قد ندرك أن هذا الشخص ذو خبرة في التعامل مع الثقافات المختلفة مـــن خـــلال تنمية ثقافته الاجتماعية عن طريق القراءة أو السفر المتكرر. يتطلب مثل هـــذا الإدراك الذهني معرفة سبب سلوك الأشخاص ، وليس مجرد إدراك الشكليات أو الصفات المحسوسة. الأشخاص الذين لديهم مستوى متقدم مـــن التراكيـــب العقلية يتمتعون بمرونة عالية في تفسير الأمور المعقدة ويكونون أكثر احتمالاً من غيرهم في تفهم الأحداث ووضعها في الإطار المناسب. (1)

رابعا : إدراك الذات :

بعد تعريف آلية الإدراك الذهني عموما والعوامل المؤثرة عليـــه والـــذى يعتبر الخلفية الكافية للتعرف على آلية إدراك الذات. إن إدراكنا لـــذاتنا يحـــدد هويتنا وكذلك يشكل سلوكنا نحو الآخرين كما في المقولة المشهورة: كل إنـــاء بما فيه ينضح. أجمع علماء الفلسفة وعلماء الاجتماع علـــى أن إدراك الـــذات يتكون من **ثلاثة أجزاء** : الـــذات المثاليـــة , والـــذات الشخصـــية , والـــذات الاجتماعية. وفيما يلي تعريف بكل جزء ودوره في إدراك الذات. (2)

---

(1) ليبين فاليري ، مذهب التحليل النفسي وفلسفة الفرويدية الجديدة ، ط1- (بيـــروت : دار الفـــارابي ، 1981) ص 36.

(1) روتر جوليان ، ترجمة عطية محمود هنا ، مراجعة محمد عثمان نجاتي ، علم الـــنفس الإكلينيكـــي ،(الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ،1980) ص 211.

1- **الذات المثالية** (Ideal Self)

كثير منا يكون في مخيلته صورة مثالية يحب أن يكون عليها ، وغالباً ما نبدأ في تكوين هذه الصورة في مرحلة المراهقة وتستمر خلال مراحل الرشـــد (فترة النضج). هذه الصورة المثالية تختلف من شخص لآخر, كما تختلف في الشخص نفسه في مراحل حياته المختلفة. فكلما تقــدمنا فـــي العمـــر وزادت تجاربنا في الحياة كلما أصبحنا أكثر واقعية وأكثر معرفة بقدراتنا وبناءً عليـــه تتغير هذه الصورة المثالية.

2- **الذات الشخصية** (Personal Self)

الذات الشخصية هي الصورة الحقيقية التي نرى بها أنفسنا, وهي تخضع لمعايير شخصية بحتة, ولذلك فهي قابلة للتحيز. لقد تعرف أحد علماء الـــنفس بعد دراسة سلوك الأشخاص الذين يعتبرون أنهم سعداء بـــأنهم يغـــالون فـــي تقديرهم لمدى تحكمهم في محيطهم, بمعنى أنهم يعتقدون أنه يمكـــنهم الـــتحكم جيداً في البيئة المحيطة وفي الأحداث التي يواجهونها. وبـــذلك هـــم يعطـــون تفسيرا مبالغاً فيه في الإيجابية عـــن أنفســـهم, كمـــا يعتقـــدون أن الآخـــرين يشاركونهم في هذا التقييم.

3- **الذات الاجتماعية** (Social Self)

الجزء الأخير من إدراك الذات يتعلق بـــالآخرين المحيطـــين بنـــا فـــي مجتمعنا. فإن الصورة التي تتكون في ذهن الآخرين عنا تعكس اعتقاداتهم فينا ، وفي كثير من الأحيان نبنى تصرفنا شعوريا أو لاشعوريا, علـــى اعتقـــادات الآخرين عنا. مثلا يمكننا القول بأن الممثلين الكوميديين يدركون أنهـــم يبثـــون التسلية والضحك في المحيطين بهم بناءً على اعتقاد المحيطين والمتمثـــل فـــي

الضحك على نكاتهم وأفعالهم. منذ مائة عام أشار عالم الاجتماع Charles Cooley إلى أن الأشخاص يستخدمون الآخرين مرآة لهم, وهم بذلك يراقبون ردود أفعال الآخرين على تصرفاتهم ويتخذونها معايير تساهم في تقييم أنفسهم.

وتتداخل أجزاء إدراك الذات الثلاثة وتتفاعل مع بعضها في منظومة متكاملة لتشكيل إدراك الذات ، بمعنى أن التغيير في أحد الأجزاء الثلاثة يؤثر على الجزئين الآخرين. كما تؤثر هذه الأجزاء الثلاثة في مجملها في كفاءة التواصل مع الآخرين ، فإذا كانت النظرة إلى الذات سلبية ستؤثر سلبا على "الذات الشخصية" مما يؤدى إلى تدني الثقة بالنفس في فاعلية الاتصال مع الآخرين, وبالتالي تؤدي إلى صعوبة تفسير إشارات الاتصال وصعوبة تحقيق أهداف الاتصال. ومما تقدم نستنتج أن إدراكنا لذاتنا من خلال الذات المثالية والشخصية والاجتماعية يؤثر على الصورة الذهنية التي يكونها الآخرون عنا.

خامسا : إدراك الآخرين :

إن إدراكنا لأنفسنا– بجميع العوامل التي تؤثر في آلية الإدراك – تؤدى إلى كيفية إدراكنا للآخرين. فمن خلال عمليات الاتصال يحدد الأشخاص فيما بينهم أسبابا لسلوك بعضهم البعض عن طريق آلية العزو (Attribution) التي تتكون من ثلاث مراحل متتالية : [1]

1- إدراك المثيرات أو الأفعال من الآخرين
2- وضع مسببات لهذه المثيرات أو الأفعال

---

(1) مصطفى سويف ، علم النفس الحديث ، معالمه ونماذج من دراساته، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، 1978) ص 322.

3- الربط بين المسببات والأشخاص التي صدرت عنهم المثيرات أو الأفعـــال, كما يمكن توجيه هذه المسببات إلى النفس أو إلى الآخرين. وغالبا ما تستند هذه المسببات على إدراك متحيز وقولبة الآخرين, مثلا أن نقـــول: النســـاء عاطفيات والرجال غير عاطفيين. لذلك تعتمد آلية تحديد المســـببات علـــى مدى النضج العقلي وعلى كمية التجارب الحياتية.

ويمكن أن نصنف عزو الأمور إلى مسببات داخلية (ذاتيـــة) أو خارجيـــة وكذلك عن طريق كونها مستقرة أو غير مستقرة.

ويتفاوت الناس في تحديد المسببات الشخصية للأمور ولكنهم عـــادة مـــا يكونون كرماء ومسامحين مع أنفسهم في حالات النجاح والإنجاز كأن ينســـب الشخص إلى نفسه أسباب النجاح ، إما في حالة الفشل فإن الشـــخص ينســـب عادة مسببات الفشل إلى أسباب خارجية مثل الظروف أو يسرع بإلقاء اللـــوم على الآخرين. وغالبا ما يحدث هذا التحيز في تحديد مسببات الأمور وإلقـــاء مسببات سلبية على الآخرين بناء على مفاهيم واعتقادات متحيـــزة خاصـــة إذا كانت مبنية على المظهر الخارجي أو الخلفية العرقية أو الخلفية الدينية .

إن معرفتنا الجيدة لكيفية عمل إدراكنا الذهني مهم جدا لنتجنب سوء فهـــم سلوك الآخرين أو الحكم عليهم بالخطأ. قد يتخيل البعض أن مخ الإنسان يعمل مثل الكاميرا أو شريط التسجيل (الكاسيت), بمعنى أن المعلومات تـــدخل عـــن طريق العين والأذنين وتخزن مباشرة في المخ. في الواقع توجد كمية هائلة من المعلومات في المحيط الخارجي لا يمكن أن يستوعبها المخ بأكملهـــا ، لـــذلك يختار المخ كمية محددة فقط من المعلومـــات الجديـــدة ليســـتوعبها ويفســـرها

بطريقة لها معنى شخصي مناسب وذلك كما يلى. (1)

أ- **الاختيار** (Selection)

ملايين المؤثرات التي نتعرض لها يوميا من البيئة المحيطة أو من عمليات الاتصال المختلفة تعمل على إثارة المشاعر وتنبيه الأفكار. وبما أنه من المستحيل وعي وإدراك والاحتفاظ بجميع المعلومات أو المؤثرات التي تواجهنا ، فإن المخ يختار نسبة قليلة من هذه المؤثرات ويعالجها عن طريق الوعي أو اللاوعي ويفرزها بناء على التجارب السابقة أو التأثر بآراء الآخرين ثم يحتفظ بها ، ويتجاهل المخ المعلومات المتبقية. وبذلك تتم عملية الاختيار. ويكون الاختيار في المعلومات التي نسمح بالتعرض لها (Selective Exposure) والمعلومات التي نسمح بالانتباه لها (Selective Attention) وكذلك في المعلومات التي نسمح بالاحتفاظ بها (Selective Retention). وهذه الخطوات الثلاث تتم باستمرار في حياتنا اليومية وهي خطوات تبدو أسهل بكثير من واقعها المركب. مثلا لكي نستطيع أن نركز انتباهنا على حدث معين (سماع المحاضرة مثلاً) يجب أن نتجنب جميع المؤثرات أو المشوشات المحيطة (حديث الأصدقاء أو صوت وقوع كتاب على الأرض مثلاً) والتي قد تقطع انتباهنا فبالتالي نحتاج إلى مجهود أكبر للعودة إلى حالة الانتباه والتركيز. وكذلك في حالة اختيار المعلومات التي نحتفظ فهى أيضاً عملية مركبة وتحتاج إلى مجهود للاحتفاظ بها حيث تتطلب التنظيم والتفسير, ومن ثم مراجعتها بصفة مستمرة حتى نتمكن من استرجاعها. (2)

---

(1) محمد خيري السيد ، علم النفس الصناعي وتطبيقاته المحلية ، ج1 – (القاهرة : دار النهضة العربية ، بلا تاريخ) ص 49.

(1) عيسوي عبد الرحمن ، معالم علم النفس ، (بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1984) ص 23.

ب- التنظيم (Organization)

بعد اختيار المعلومات والمؤثرات من البيئة المحيطـــة أو مـــن عمليـــات الاتصال ، يعمل المخ على فرزها وتصنيفها بعدة طرق منها :

- **الاستكمال (Closure)** وهي عبارة عن تعبئة الفراغات في تجربة جديدة بناء على معلومات وخبرات سابقة وبذلك يصـــبح الحـــدث النـــاقص ذا معنى, وليس شرطا أن يكون المعنى الجديد صحيحاً ، لذلك وجب علينـــا التأكد من معلوماتنا قبل إكمال الفراغات حتى لا نقع في شرك اســـتكمال الفراغات بمعلومات خاطئة أو متحيزة مما يؤدى إلى اتصال غير فعال.
- **التقارب (Proximity)** يمكن تنظـــيم المعلومـــات أو المثيـــرات التـــي تواجهنا بالتقارب المكاني أو الزمني بناء على افتراض أن الأشخاص أو الأشياء التي تظهر معاً تكون متقاربة في السلوك أو الصفات ، ويستخدم عند استقبال مؤثرين أو أكثر متقاربين مكانيا مـــثلا إذا رأينـــا صـــديقين يتواجدان سوياً في معظم الأحيان قد نستنتج أنهما متقاربان في السلوك.
- **التشابه (Similarity)** وهو فرز مجموعة المعلومـــات أو المـــؤثرات المتشابهة في الشكل الخارجي في فئة واحدة. مثلاً إذا حصلت طالبتـــان على درجة مرتفعة في الاختبار لمقرر ما قد نستنتج أن مستوى الـــذكاء لديهما مرتفع ، وغالبا ما يكون هذا الاستنتاج خاطئاً فليس بالضرورة إذا تشابهتا الاثنتان في صفة ما (درجة اختبار مرتفعـــة) أن تكونـــا أيضـــاً متشابهتين في صفة أخرى (الذكاء).

ج- التفسير (Interpretation) :

ولإتمام آلية إعطاء المعنى الشخصي للمعلومات التي تم اختيارها ، يعمل

الدماغ على تفسير وترجمة المعلومات والمؤثرات المصنفة بناءاً على تجاربنا السابقة أو تجربة جديدة أو آراء الآخرين. كلما كانت المؤثرات التي نختارهـا مألوفة لدينا وتتواءم مع حصيلة تجاربنا يصبح تفسيرنا لها أكثر وضوحاً. مثلاً عند دخولك الجامعة في السنة الأولى يتطلب التعرف على المبـاني المختلفـة بعض الوقت ولكن مع مرور الوقت يكون التعرف على المباني ، بعد رؤيتها ، سهلاً و يصبح التنقل في رحاب الجامعة بدون صعوبة. (1)

سادسا : الإدراك الحسي الفائق :

بالرغم من أن هذا المصطلح كان قد استخدم لأول مرة فـي منتصـف العشرينات فان استخدامه بشكل واسع لم يبدأ ألا بعد أن نشر جوزيف راين في عام 1934 م كتابه المشهور الذي أسماه باسـم هـذه الظـواهر "أي الإدراك الحسي الفائقRhine,1934 " حيث ساعد في التعريف بهذه الظـواهر وبـين كيفية إخضاعها للبحث العلمي باستخدام أسـاليب ومنـاهج البحـث العلميـة التقليدية، وتقسم ظواهر **الإدراك الحسي الفائق إلى** :

1- توارد الأفكار : Telepathy

وهي ظاهرة انتقال الأفكار والصور العقلية بـين شخصـين مـن دون الاستعانة بأية حاسة من الحواس الخمس . ويعتقد غالبية العلمـاء أن تـوارد الأفكار هي ظاهرة شائعة بين عدد كبير نسبيا من الناس العاديين الذي ليسـت لهم قدرات خارقة معينة . وفعلا نجد أن معظم الناس يعتقدون أن حوادث قـد مرت بهم تضمنت نوعا من توارد الأفكـار بيـنهم وبـين أفـراد آخـرين .

---

(1) فرنون فيليب ، ترجمة فاروق عبد الفتاح علي موسى ، الذكاء في ضوء الوراثـة والبيئـة ، ط1 – (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، 1988) ص 211.

والملاحظة المهمة التي لاحظها العلماء من تجاربهم هي أن هذه الظاهرة تحدث بشكل أكبر بين الأفراد الذين تربط بينهم علاقات عاطفية قوية ، كالأم وطفلها والزوج وزوجته

2- الإدراك المسبق :

هو القدرة على توقع أحداث مستقبلية قبل وقوعها. هنالك قدرة شبيهة بالإدراك المسبق تعرف بالإدراك الاسترجاعي يقصد به القدرة على معرفة أحداث الماضي من دون الاستعانة بأي من الحواس أو وسائل اكتساب المعلومات التقليدية . ولما كانت الفيزياء الحديثة تعد "الزمن" بعدا رابعا إلى الأبعاد الثلاثة التي تتحرك فيها الأجسام وتتشكل منها فان العديد من علماء الباراسيكولوجيا يعتقدون أن هاتين الظاهرتين تمثلان " تجاوزا أو تغلبا " على حاجز الزمن فالإدراك المسبق هو تجاوز الحاضر نحو المستقبل ، بينما الإدراك الاسترجاعي هو حركة عكسية في بعد الزمن نحو الماضي .

3- الاستشعار :

هو نوع من الإدراك والقدرة على اكتساب معلومات عن حادثة بعيدة أو جسم بعيد من غير تدخل أية حاسة من الحواس. وكما يعد الباحثون ظواهر الإدراك المسبق تجاوزا لحاجز الزمن ، فإنهم يرون في الاستشعار تجاوزا لحاجز المكان . هذه الظاهرة أيضا هي من الظواهر التي تم إخضاعها لبحوث علمية مكثفة. ومن أشهر التجارب على هذه الظواهر تلك التي قام بها عالمي الفيزياء " هارولد بتهوف ورسل تارغ " في مختبرات معهد بحث ستانفورد. حيث تم اختبار قابليات أحد الأشخاص الموهوبين حيث كان يطلب منه وصف تفاصيل مكان ما ، بعد أن يعطي موقع المكان بدلالة خطي الطول والعرض. كان هذان الباحثان يختاران أماكن تحتوي على معالم لا توضع عادة على

الخرائط لضمان أن لا يكون الشخص الذي تحت الاختبار قد شاهدها ووجد أن بعض الأشخاص قادرا على وصف الكثير من هذه الأماكن بدقة شديدة أكدت امتلاكه لقدرات فائقة .بالرغم من أن القدرات الباراسيكولوجية تصنف إلى الأنواع التي جري ذكرها ، وهذا التصنيف يعتمده معظم الباحثين في هذا المجال فان تصنيف هذه القدرات هو في الحقيقة أصعب بكثير مما قد يبدو عليه للوهلة الأولى .

إن صعوبة تصنيف الظواهر الباراسيكولوجية يشير إلى تعقيد هذه الظواهر ومحدودية المعرفة العلمية عنها حاليا. بل أن الأصناف أعلاه إذا كانت تشمل الغالبية العظمي من الظواهر الباراسيكولوجية المعروفة فإنها في الواقع لا تغطي كل تلك الظواهر. ومما لا شك فيه أن قدرات خارقة مثل تلك التي تم التطرق إليها أعلاه هي مما يثير إهتمام الناس ، والباحثين والأشخاص المثقفين والبسطاء كذلك .. أما بالنسبة للاهتمام العلمي بهذه الظواهر فان هدفه الرئيسي أن تساعد مثل هذه الدراسات على مزيد من الفهم لأنفسنا والعالم الذي نعيش فيه. والواقع أن أهمية هذه الظواهر وما يمكن أن تقدمه لفروع المعرفة العلمية المختلفة يبدو جليا من خلال إهتمام علماء من مختلف الاختصاصات بدراسة هذه الظواهر .

كما أبدى الباحثون اهتماما باستكشاف أماكن وضع مثل هذه القدرات تحت سيطرة الإنسان بشكل عام ، وهو أمر يمكن أن يأتي بفوائد كبيرة طبعا إذا كان هذا الحلم واقعيا . بل أن أهمية الظواهر الباراسيكولوجية جعلت منها إحدى مجالات البحوث السرية التي قامت بها الدول خلال فترة الحرب الباردة وبالذات خلال السبعينات إذا كانت هناك دراسات كثيرة في المعسكرين الغربي والشرقي لبحث استخدام مثل هذه القدرات لأغراض تجسسية . إن هناك

مؤشرات كثيرة على أن علم الباراسيكولوجيا يمكن أن يكون العلم الواعد الذي ستقوم على أسسه الحضارة الإنسانية الجديدة.

سابعا : الإدراك الاجتماعي :

يقصد بالإدراك الاجتماعي الكيفية التي يدرك الناس بعضهم البعض فلا شك أن المديرين يدركون العاملين والعاملين يدركون المديرين والأفراد التنفيذيون يدركون الأفراد الاستشاريين .. هنا تجد ملاحظة أن إدراك الناس لبعضهم البعض أكثر صعوبة وتعقيدا من إدراك الناس للأشياء ويتأثر إدراك الناس بعضهم لبعض بخصائص الفرد المدرك الفرد موضع الادراك .

(أ) خصائص المدرك :

1. معرفة الشخص لنفسه وإدراكه للآخرين .
2. صفات الفرد الشخصية دائما ذات تأثير على الصفات التي يراها في الآخرين .
3. الشخص الواثق من نفسه والذي يؤمن بقدراته غالبا يرى جوانب إيجابية في الآخرين .
4. إن الدقة في إدراك الآخرين هي إحدى المهارات التي يتمتع بها بعض الأفراد

خصائص الشخص موضع الإدراك : [1]

1. إن مركز الشخص موضع الإدراك يؤثر كثيرا على إدراك الآخرين لهذا الشخص .

(1) Sheldons Zalkind and Timothycostello perception : somerecent research and implications for Administration Administrative science quarterly September(1962).p.341.

2. تؤثر سمات الشخص الظاهرة تأثيرا كبيرا في الطريقة التـــي يـــتم بهـــا إدراكه بواسطة الآخرين .

3. عادة ما يقسم الأشخاص موضع الإدراك إلى مجموعتين حتـــى تســـهل عملية إدراكهم للآخرين حيث تستند المجموعة الأولى إلى مركز الفـــرد أما الثانية فتستند إلى الدور الذي يلعبه الفرد . هذا ويلاحـــظ أن هنـــاك عوامل معقدة تدخل في عملية الإدراك الاجتماعي **منها:**

التعليم من صفة واحدة " الهالة " :

أي أن الشخص المدرك قد يدرك الآخرين على أساس صفة واحدة فقـــد يقوم المدير بتقييم أحد مرؤوسيه على أساس صفة واحدة كالذكاء وأيا كانـــت هذه الصفة المدركة فإنها تحجب ورائها العديد من الصفات الأخرى لمن هـــو موضع الادراك فقد ينظر المدير إلى سكرتيرته البارعة الجمـــال علـــى أنهـــا ممتازة في حين أنها في واقع الأمر أقل من عادية في مستوى أدائها للعمل .

1. تعميم الجماعة :

وهنا نرى أن المدرك يرى الشخص موضع الإدراك من خـــلال طبقـــة اجتماعية واحدة أو جماعة واحدة ينتمي إليها الأخير وفي الواقع فإنه يوجد شبه اتفاق على صفات كل جماعة مع أن الصفات الواقعية قـــد تختلـــف اختلافـــا واضحا عن تلك الصفات التي تنسب إليها فقد لا تتصف جميع الفتيات بالدقـــة والأنوثة في المعاملة .

2. الإعزاء :

يقصد بالأعزاء البحث عن أسباب لتفسير سلوك أشخاص آخرين وهـــذا الإعزاء يؤثر كثير في إدراكنا للأفراد فالأسباب التـــي يعزيهـــا المـــدير لأداء

الموظف المتدني ستؤثر كثيرا في إدراك المدير لهذا الموظف وبالتالي كيفيـة التصرف معه .

3. الإسقاط :

ويعني أن يعزي الفرد خصائصه ومشاعره لشخص آخـر أو أن يـرى صفات الآخرين من خلال صفاته الذاتية أي أن يسقط الفرد مشاعره ودوافعـه ورغباته وخصائصه في الحكم على الآخرين غير أن عملية الإسقاط هذه غالبا ما تقتصر على المشاعر الغير مرغوبة لدى الشخص

4. التوقع المحقق لنفسه :

ونحن نقصد بذلك أننا نحاول دائما إثبات صدق إدراكنا للأمـور بغـض النظر عن ما إذا كان ذلك صحيحا أم خطأ فالتوقعات العالية لدى المشرف فيما يتعلق بأداء أحد العاملين تؤدي إلى إشراف أفضل وهذا بدوره يؤدي إلى قيـام المرؤوس بوضع توقعات عالية لنفسه ومن ثم تزداد دافعيتـه لبـذل مجهـود إضافي فيزداد أداءه وتزداد توقعات المشرف

أساليب عملية الإدراك [1]

1. الأسلوب التركيبي مقابل الأسلوب التحليلي:

فعند عرض شكل ادراكي معين وليكن بطاقة من بطاقات اختيار الحبـر فأننا نلاحظ أن بعض الأشخاص يدرك البقعة ككل متكامل بينما يتجه الـبعض الآخر إلى إدراك التفاصيل أو الأجزاء أكثر من إدراكه للكل.

---

(1) عبد الستار إبراهيم ، أسس علم النفس ، (الرياض : دار المريخ للنشر، 1988) ص 310.

2. **الأسلوب الموضوعي في مقابل الأسلوب الذاتي :**

فعند عرض بعض الكلمات عرضا سريعا يميل النمط الموضوعي إلى الدقة دون الكمية فهو يدرك عددا أقل من الكلمات ولكنه يدركها إدراكا صحيحا أما النمط الذاتي فهو يدرك عدد أكبر ولكن بدقة أقل .

3. **التحديد في مقابل التسطيح :**

فعند عرض مجموعة من المكعبات التي تختلف فيما بينها في الأحجام يميل الأشخاص الميالون إلى التحديد إلى تصنيف هذه المكعبات تصنيفا جيدا من حيث الحجم فهم يضعون الأشياء الصغرى مع الأشياء المماثلة والأشياء الكبرى مع مثيلاتها أي أنهم ينتبهون لأدق التغيرات أما الأشخاص الميالون إلى التسطيح فهم لا ينتبهون للفروق الدقيقة ولهذا تأتي تصنيفاتهم أقل دقة من النمط المحدد.

4. **أسلوب النفور من الغموض:**

حيث أن الأشخاص يختلفون عند إدراكهم للأشياء الغامضة .

مشاكل عملية الإدراك : [1]

يعاني الإدراك من العديد من المشاكل **مثل** :

1. صعوبة إدراك الحركة المرئية.
2. صعوبة إدراك اللون والحجم والشكل بشكل موضوعي .
3. هناك إمكانية لخداع الشخص عن طريق مزيج الأبعاد مما يجعل بعض الأجزاء مدركة في لحظة وغير مدركة في لحظة أخرى .

---

(1) محمدالصيرفى ، مرجع سبق ذكره ، ص159.

4. تذبذب الإدراك
5. صعوبة إيجاد علاقة بين المدركات والمنبهات فما هو مثلا المنبه الـذي يفسر إدراك الفرق بين العدل والظلم.
6. حتى في الإدراك الاجتماعي فإن محتوى الإدراك يتحدد بشكل غير ثابت وذلك لاختلاف المعايير الاجتماعية .
7. يؤدي إضطراب الفرد إلى احتمال حدوث تشويش أو خطأ فـي الإدراك فجميع الانفعالات تؤدي إلى إدراك الأشياء بطريقة غير صحيحة .
8. التخيل أو تصور الأشياء، فبمجرد رؤية الطلاب لملف بيد الاستاذ بعـد فترة أداء الطلبة الامتحان يوحى لهم بأن هذا الملف يحتوى على درجات الامتحان رغم أن ذلك الملف قد يكون هو الملف العادي الذي يحضـره الاستاذ معه يوميا .

التطبيقات الإدارية لعملية الإدراك : [1]

يقع المديرون في كثير من الأخطاء الإدراكية عن الأشياء والأشـخاص من حولهم . وذلك أثناء قيامهم بعمليات الاختيار والترقيـة وتقيـيم الأداء، أو أثناء اتخاذهم للقرارات بصفة عامة .

ونعرض في الجزء التالي بعض التطبيقات التي يمكـن مـن خلالهـا الاستفادة من مبادئ الإدراك التي ذكرت في هذا الفصل وهذه **التطبيقات هي** :

1. في مجال الاختيار والترقية .
2. في مجال تحسين الانطباعات الأولى.

---

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمى، (الاسكندرية: الدار الجامعية، د.ن) ص. ص 57-81.

3. في مجال اتخاذ القرارات .

أولا : التطبيقات الإدارية في مجال الاختيار والترقية :

معظم قرارات إدارة الأفراد تعني الحكم على الأفراد للتمييـز بيـنهم ، وذلك بصدد اختيارهم للالتحاق بالشركة أو بصدد تقييم أداء العاملين أو بصدد ترقيتهم إلى الوظائف الأعلى . وأثناء حكم المدير على الأفراد فإنه يقـع فـي بعض الأخطاء الشائعة مثل التساهل أو التشدد أو التوسط أو أنه قد يقـع فـي بعض أخطاء النزعات الإدراكية السريعة مثل التنميط والتعميم وغيرها .

لذا فإنه يمكن للمديرالذى يقوم باختيار العـاملين الجـدد أو تقيـيم أداء العاملين الحاليين أو ترقيتهم أخذ مايلى فى الإعتبار: .

1. لابد من تحديد معايير الاختيار أو تقييم الأداء بشكل موضوعي .
2. يجب ألا تمس هذه المعايير جوانب شخصية ، وإنمـا يجـب أن تمثـل جوانب موضوعية عن أداء العمل .
3. وضع نظام لجمع المعلومات عن العاملين الجدد وتسـجيلها وإعطائهـا أوزانا .
4. تدريب المديرين على طرق الاختيار وطرق تقييم الأداء وتدريبهم علـى الأخطاء التي يقع فيها المديرون عند الاختيار وتقييم الأداء.

ثانيا : في مجال تحسين الانطباعات الأولى :

تحتاج كفرد أن تحسن صورتك لدى الغير وأن تترك انطباعات جيـدة لديهم . وهذا الأمر يمكن التأثير فيه . فحينما يكون لديك مقابلة توظيـف ، أو

مقابلة مع الغير، أو تفاوض ، أو لقاء مع عميـــل جديـــد ، أو محاضـــرة ، أو عرض شفوي للمعلومات ، أو تكون في أول يوم لديك في وظيفة جديدة تكون في أحوج الحاجة إلى بناء انطباع جيد لدى الغير . وكما يقولون الانطباعـــات الأولى تدوم وأيضا يقولون ليس لديك فرصة ثانية لبناء الانطباع الأولي .

فيما يلي بعض النصائح لكي تترك انطباع جيد لدى الآخرين :

1. ارتدي ملابس جيدة واظهر بشكل مهندم .
2. انظر في عيون من تتحدث إليهم ، وأشعرهم بالاهتمام .
3. صافح الآخرين بحرارة .
4. ابتسم في وجه الآخرين .
5. أنصت أكثر مما تتحدث .
6. كن هادئا بقدر الامكان .
7. عبر عن نفسك ولا تحاول تقمص شخصية الآخرين .
8. اهتم بما يهتم به الآخرون .
9. امدح وجهة نظرهم (و لا تتملق كثيرا) .
10. قدم خدمات لهم (ما دام ذلك لن يضرك ولا يضر الآخرين)
11. امدح نفسك (مثل أنا متخذ قرار ممتاز)
12. اذكر أمثلة عن نفسك (مثل أنا الذي نفذت مشروع كذا)
13. اتفق مع رأي الآخرين .
14. لا تقل (لا) في وجه الآخرين .
15. ضخم النتائج والصفات الإيجابية (زادت الإنتاجية ليس فقط على مستوى القسم بل أيضا على مستوى الشركة)

16. وضح قدرتك على التغلب على الصعاب (لقد قللت التكاليف) .
17. لا تذكر عيوبك.
18. قدم أسباب لعيوبك (لم أتم المشروع لأن الميزانية نفذت) .

ثالثا : التطبيقات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات :

نعلم أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في إدراكهم للأشياء مــن حــولهم . وبالتالي فإن المديرين باعتبارهم أفرادا يختلفون فيما بينهم في أســلوب اتخــاذ القرارات فهم يختلفون عند تحديدهم للمشكلة وتشخيصهم لها ، وذلك بحســب إدراكهم لجوانب تلك المشكلة ، أيضا يختلفون في إدراكهــم لبــدائل الحلــول الممكنة كما يختلفون في تحديد معايير تقييمهم وحكمهم على أفضل البــدائل . ومن ذلك نستنتج أنهم في النهاية يختلفون في اتخاذهم لقراراتهم وذلك حســب إدراكهم .

وفيما يلي نعرض النموذج الرشيد (أو المثالي) في اتخاذ القــرارات ، ثم نعرض بعض النماذج الواقعية لاتخاذ القرار ، والتي توضح كيف أن بعض العناصر الإدراكية والسلوكية تؤثر في اتخاذ الأفراد للقرار. [(1)]

النموذج المثالي في اتخاذ القرار Optimizing Rational Model

يشرح هذا النموذج ما ينبغي أن يتبعه الفرد لكي يصل إلى قرار سليم . وفيما يلي الخطوات التي يمر بها هذا **النموذج:**

1. **الوعي بوجود مشكلة وبالحاجة إلى اتخاذ قرار:** يستطيع المدير الذي يتخذ القرار الرشيد أن يعي بوجود مشكلة ، ويقدر الحاجة إلى قرار من خــلال

(1)Jerald Greenberg and Robrert .Baton , (2002), Behavior in Organization, 8th e.d., Upper saddle River , N.J.: Prentice-Hail.p.87

متابعته المستمرة للعمل . وأن يقارن الوضع الحالي بما يجب أن يكون عليه الوضع الأمثل، وأن يكون واعيا بخطة العمل ، وصعوبات التنفيذ والشكاوى، والتأخير ، والإصابات وأي مؤشرات أخرى لوجود مشكلة فعلية في العمل .

2. **تشخيص وتحديد المشكلة** : إن أهم خطوة في اتخاذ القرار هي التشخيص السليم للمشكلة . ويقولون أحيانا أنها نصف الحل . والتشخيص الخاطئ يعني علاجا خاطئا فإذا كانت المشكلة الحقيقية اسمها (س) وقام المدير بتشخيصها على أنها (ص) فإن العلاج سينصب على (ص) ويترك المشكلة الحقيقية (س) دون حل . ويحتاج التحديد السليم للمشكلة إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة ، وأعراض المشكلة ، وجوانبها المختلفة ، كما يحتاج الأمر إلى التفريق بين المشكلة والأعراض (أو بين ما هو سبب وما هو نتيجة).

3. **تحديد معايير إتخاذ القرار:** وهي عبارة عن تحديد العناصر التي سيعتمد عليها متخذ القرار في تقييمه لبدائل الحل .

4. **تحديد وزن لكل معيار:** حيث أن مساهمة وأهمية المعايير المستخدمة ربما تختلف في التأثير على المشكلة والقرارات ، فلابد أن يكون وزنها عند اتخاذ القرار مختلفا وإعطاء وزن لكل معيار حسب أهميته وتأثيره على جودة القرار النهائي يعطي للقرار رشدا ومثالية عالية .

5. **تحديد بدائل الحل** : وهنا يقوم متخذ القرار بالبحث عن البدائل المختلفة لحل المشكلة وكلما كان عدد البدائل كثيرا كلما كان أفضل ، وذلك حتى لا يكون متخذ القرار محصورا بين عدد صغير من البدائل قد لا يتوافر الحل

الأمثل فيها. كما يحتاج الأمر البحث لدى الآخرين ، والخبراء ، والرؤساء، وعقد اللجان والاجتماعات حتى يتم التوصل إلى البدائل المقترحة لحل المشكلة .

6. **تقييم بدائل الحل** : وتهتم هذه المرحلة بدراسة مزايا وعيوب كل بديل من بدائل الحل ، ويتم التقييم من خلال تحديد مدى توافر معايير التقييم(من مرحلة رقم-3- السابقة) . في كل بديل من بدائل الحل ثم ترتيب البدائل بعد التقييم وذلك لتحديد أفضلها .

7. **اختيار أنسب بديل** : ويعتمد على نتيجة الخطوة السابقة ، والتي يمكن أن يعبر عنها متخذ القرار بقوله (أن أحسن حل هوكذا) ، وذلك لأن هذا البديل حصل على أعلى قيمة للمعايير مجتمعة وهو 85 درجة من 100 درجة، وإتباع الخطوات الست السابقة يسهل على متخذ القرار أن يصل إلى قرار مثالي ورشيد.

الفصل الثانى

العدالة التنظيمية

الفصل الثانى

العـــــدالة التنظيميـــــة

يتناول هذا الفصل مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها والأجور وتحقيق العدالة التنظيمية ، بناء نظام الحوافز الفعال لتحقيق العدالة التنظيمية وخصائص نظام الحزافز الفعال ، كفاءة إدارة نزاعات العمل والعدالة التنظيمية وتحقيق العدالة التنظيمية من خلال مشاركة العاملين.

المبحث الأول : مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها :

العدل هو اسم من أسماء الله الحسنى . والعدل مصدر بمعنى العدالة وهو الميل الى الحق [1]. ويأتى إسم "العدل" فى صورة المصدر بـــدلا مـــن الإســـم "العادل" . ويعنى الإسم معنى الذى لايفعل إلا ماينبغى له فعله وما يليـــق بـــه سبحانه وتعالى . بالعدل قامت السموات والأرض. وفى هذا أمـــارة واضـــحة على أن إختلال العلاقة بين الأركان الأساسية للكون تؤدى حتما الى إســـتحالة إنتظام الكون.

ويسبق إسم "العدل" فى ترتيب أسماء الله الحسنى إسم "الحكم" ويليله إســـم "اللطيف". وتعكس ثلاثية أسماء الله الحسنى متتالية بهذا الشكل حكمة بالغة فى وصف معنى ومفهوم العدالة. **فالحكم** الذى لامرد لقضائه ولامعقب على حكمه لابد أن تكون صفته الاساسية **العدالة**. وفى ذلك إشارة واضحة على وجـــوب تحقيق العدالة من خلال حكم **عادل**. أما إسم "اللطيف" فهو الذى لطفت أفعالـــه وحسنت،أو الذى لاتدركه الحواس ، أو العليم بخوافى الأمـــور ودقائقهـــا ، أو

(1) الحفنى ، عبد المنعم ، كتاب التعريفات: الشريف الجرجانى ، (د. م : دار الرشاد ، 1991) ص 45.

البر بعباده الذى يلطف بهم من حيث لايعلمون ويهيء مصالحهم من حيث لا يحتسبون. وبنظرة فاحصة الى أسماء الله الحسنى السابقة نجد أنها تجسد خصائص أساسية ومتصلة للعدالة وهى **الحكم العدل اللطيف**.

وفى أساس البلاغة للزمخشرى ورد فى معنى كلمة "عدل" فرس معتدل الغرة.والغرة المعتدلة هى التى تتوسط الجبهة ولم تمل الى أحد الشقين ، وجارية حسنة الإعتدال أى القوام ، وهذه أيام معتدلات هى أيام طيبة غير حارة، وفلان يعادل أمره ويقسمه إذا دار بين فعله وتركه.

وتقول العرب "اللهم لاعدل لك" أى لامثيل لك. وفى الكفا رة "عليه عدل ذلك" ولا قبل الله منك عدلا بمعنى "فداء" . وما يعدلك عندى شيء أى ما يشبهك.وعدلته عن الطريق ، وعدلت الدابة الى طريقها بمعنى " عطفتها" ، وهذا الطريق تعدل الى مكان كذا. ويقول سيدنا عمر بن الخطاب (رضى الله عنه) " الحمد لله الذى جعلنى فى قومى من إذا ملت عدلونى كما يعدل السهم" . ويظهر الجدول التالى كلمة العدل كما وردت فى القرآن الكريم بكافة مشتقاتها.

كلمة العدل فى القرآن الكريم

وردت كلمة " **عدل**" (13) مرة فى القرآن الكريم ، كمـــا وردت فـــى صـــيغة الأمر"**إعدلوا**" مرتين ، وفى صيغة المضارع للجمع " **يعدلون**" خمس مـــرات. أما الفعل "**عدل**" فوردت مرة واحدة .كذلك وردت كلمة " **تعدلوا** " أربع مرات ، فى حين وردت كلمة " **لأعدل**" مرة واحدة، أما "**فعدلك**" وردت مرة واحـــدة ، و "**عدلا**" مرة واحدة أيضا . وبحسبة بسيطة يتضح أن عدد مرات ورود الكلمة وفعلها ومصدرها ومشتقاتها (28) مرة فى القرآن الكريم.

وتمثل العدالة ظاهرة تنظيمية ، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثـــر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل ، إن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلي تراجع مســـتويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإداريـــة مـــن قـــوة ، وعلى العكس فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي ، ففي الحالات التـــي يـــزداد فيهـــا شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج الســـلبية مثـــل انخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنـــة التنظيميـــة وانخفـــاض الالتزام التنظيمي ، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة ، وعلـــى النقيض فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم فـــي إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم ومـــا يعنيـــه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالـــة ومـــن ثـــم الوثوق في المنظمة .

وعلى ضوء الحقائق والمفاهيم السابقة والمتعلقة بعملية الإدراك ، يمكن لنا الآن أن نفسر سبب حدوث الفجوة بين العاملين في إدراك عملية العدالة التنظيمية ، حيث أن الموضوع الواحد يتم إدراكه بطريقة مختلفة فكل من المرسل والمستقبل يكون لهما رأى تجاه نفس الموضوع ويجب علينا أن نفهم السبب وراء ذلك ونعتمد في تعاملنا مع الآخرين على محاولة فهم الأسباب الحقيقية والمبررات وراء تبنيهم لوجهه نظر معينة.

ومن ناحية أخري ، تمثل العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة [1]. حيث تعتبر قيمة اجتماعية ، ونمط اجتماعي ، والاعتداء عليها من جانب المنظمة، ينظرإليه على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، لذا فإن عدم العدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة [2].

وتعود أهمية العدالة التنظيمية في رأي البعض [3] إلى سببين **الأول** : أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً ، **الثاني:** أن الأفراد يريدوا أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة ، وتوافر العدالة مؤشر بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم.

ومما يؤكد أثر العدالة على نتائج المنظمة ، ما أسفرت عنه الدراسة التي أجراها [4] من أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة ، يترتب عليه سلوكيات

---

(1) Miles, A. J,op.cit.p.12.

(2) Goldman, B.M., op.cit . p.105.

(3) Brockner , J., op.cit . PP. 58 – 76.
(4) Laurie , B., op.cit . PP. 79 – 96.

سلبية **مثل** : النية لترك العمل ، زيادة معدل دوران العمالة ، نقص الولاء ، بالإضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجه نحو المنظمة أو نحو قادتها. وكذا الدراسة التي أجراها [1] التي أشارت إلى أنه كلما زاد إدراك العاملين لتوافر العدالة ، زادت مستويات الأداء. وكذا دراسة (Goldman) التي أسفرت نتائجها عن وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الانحرافات السلوكية الشخصية والتنظيمية ، وأن غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة المنازعات القضائية بين العاملين والمنظمة.

مفهوم العدالة التنظيمية Organizational Justice :

تعرف "**العدالة**" بصفة عامة بأنها إعطاء كل فرد ما يستحق [2] ، أما العدالة التنظيمية بصفة خاصة ، فقد تناولها البعض باعتبارها تتضمن **بعدين** : عدالة التوزيع ، وعدالة الإجراءات مثل [3] ، وأشار إلى اعتبار عدالة التعاملات جزءاً لا يتجزأ من عدالة الإجراءات ، وتناولها البعض الآخر باعتبارها تتضمن **ثلاثة أبعاد** : عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات. [4]

ويمكن تعريف العدالة التنظيمية **بأنها** " الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني [5] ، **أو أنها** تعكس عدالة المخرجات وعدالة

---

(1) Byrne , Z, S and cropanzano , R., op.cit .p.26.
(2) The world Book Dictionary , 1990.
(3) Niehoff, B., and Moorman , R.op.cit .PP.527 – 556.
(4) Mushinsky , P.M. "Psychology Applied to work : An introduction to industrial an Organizational Psychology , wads worth / Thomas Learning , (Belmont 2000) , PP. 275 – 284.
(5) Greenberg, J., (1990) ' Organizational justice; “Yesterday, today, and tomorrow." Journal of Management, 16, p,399.

الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات [1] ، وتعتبر العدالة متطلبا أساسيا للأداء الفعال بالمنظمات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات ، وقد أولى العديد من أصحاب نظريات الإدارة أهمية كبيرة للمعاملة العادلة وحل الشكاوى والمشاركة في صنع القرار الديمقراطي ، وتركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية .

وكما هو الحال بالنسبة للمساواة فإن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة ، وبمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلا) قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز. [2]

ويعكس الفكر السابق مفهوم حساسية العدالة ، ويأخذ هذا المفهوم في الحسبان الفروق الفردية والنفسية للعاملين ومدى استجابتهم للعديد من المواقف والقرارات التنظيمية ، ولذلك فمن الطبيعي أن تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها ، وذلك نظرا لاختلاف تفضيلاتهم ، أي أن الأفراد

---

(1) Farh, J., (1997) . " Imputes for action : A cultural analysis of justice and organizational citizenship". Administrative Science Quarterly.p,76.

(2) Saal , F. E., and Moore, S. C., (1983) . Perception of promotion fairness and promotion candidates qualification . " Journal of Applied Psychology ,pp,105-110.

يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة . وطبقا لهذا المفهوم يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث فئات حسب حساسيتهم للعدالة **وهي** : [1]

- **المؤثرون** : وهم مجموعة من الأفراد المعطائين والـــذين يســـتمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقون من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين ، أي إنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.
- **المساواة** : وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معـــادلات العدالـــة عنـــد الآخرين . أي أن هذه المجموعة تتبدل إحساسها بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهـــود ومســـاهمات) وحالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمـــه مـــن جهود ومساهمات).
- **الأنانيون** : وهم مجموعة من الأفراد أخاذون بطبيعتهم لا يرضـــون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم ، وغالبا ما يشعر أفراد هـــذه المجموعة بالإضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تســـاوي هـــذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم.

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول إن الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيميـــة يرجع إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المـــؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانـــب آخر ، وحتى يصبح مكون العدالة فعالا فلابد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل [2] ، وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشـــمل كافـــة

---

(1) Huseman , R.C., (1985) " Test for individual perceptions of job equity: Some preliminary findings." Perceptual Mirror Skills 61:1055-1064.

(2) Greenberg, J., op.cit.pp 399- 432.

جوانب الحياة التنظيمية مثل قرارات التعيين والتدريب وتقييم الأداء والترقيـــة وإنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل ووضع جداول العمل وتخصيص مساحات المكاتب في مكان العمل وما إلى غير ذلك من إجـــراءات تنظيميـــة تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر.

وحيث أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية معاييره الخاصة التي تعبر عنه ، وأن لكل بعد علاقاته وتأثيراته والتي قد تختلف عن الأبعاد الأخرى ، هذا بالإضافة إلى ما أشار إليه [1] من ضرورة الفصل بين أبعاد العدالة التنظيمية لتحقيق شمولية وعمق البحث. فإننا سوف نتناول العدالة التنظيمية من خلال **أبعادها الثلاثة وهي** : العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، عدالة التعاملات ، وذلك على النحو التالي :

(أ) عدالة التوزيع : Distributive Justice

وتشير إلى إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يتسلمها ، وتكـــون نـــاتج مقارنة ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة ، وبين ما يبذله الآخـــرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى. وقد عبر عنها آخرون [2] بأنهـــا عدالـــة نتائج القرارات ، كما عرفت أيضاً بأنها العدالة المدركة لتوزيع النواتج [3].

(1) Colquitt , A., et al., op.cit . PP. 83 – 110.

(2) Orpen, C., "The Effect of Organizational Commitment on the Relationship between procedural and Distributive Justice , "Journal of social psychology, Vol. 134, No.1 (1994), PP. 135 – 160.

(3) Schminke , M., et al., "The Effect of ethical frameworks on perceptions of Organizational Justice", Academy of Management Journal , Vol. 40 , No. 5 (1997).p.156.

(ب) عدالة الإجراءات Procedural Justice :

وتشير إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج [1] ، وتكـون هـذه الإجراءات عادله عندما تتسم بالاتساق والاستمرارية ، تحقـق مصـالح كـل الأفراد ولا تحقق أهداف شخصية ، وتقوم على المعلومات الصحيحة ، وتوفر فرص تصحيح القرار [2].

(ج) عدالة التعاملات (التفاعلات) : Interactional Justice

وتشير إلى الكيفية التي تنفذ بها هذه الإجراءات ، ويرى الـبعض [3] أن هذا البعد يتضمن : عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كـرامتهم واحتـرامهم أثناء تطبيق الإجراءات ، وعدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل. ويرى آخرون [4] أن عدالة التعـاملات تعنـي إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ، ومدى تقبله لها بعد شرحها وتوضيحها وتبرير الغرض منها.

نظرية المساواة والعدالة التنظيمية :

بدأ الاهتمام بمفهوم العدالة في الكتابات الإدارية عندما قدم (Adams,1963) نظريته تحت مسمى " **نظرية المساواة** " . وقد حظيت النظرية باهتمام كبير آنذاك نظرا لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين

---

(1) Julian , B., and Michelle , P., International , formal , and distributive justice in the workplace : An exploratory study , Journal of psychology interdisciplinary & Applied , Vol. 127 , No. 6 (1993).p,89

(2) Mushinsky , P.M. op.cit. PP. 275 – 284.

(3) Allen , T. D., and Rush , M.C., op.cit . PP. 246- 260.

(4) Tyler , T.R., and Bies , R. J., Beyond formal procedures : The interpersonal context of procedural justice , in J.S. Carroil. Ed .. Applied Social psychology in Business settings (N.J : Eribaum , 1990).p,98.

، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنسانى في المنظمات لفترة طويلة . وتفترض هذه النظرية أن الأفراد يقيمون علاقات التعامل فيما بينهم في العديد من المواقف من خلال **ثلاث خطوات :** [1]

- قياس علاقات المساواة فيما بينهم من خلال مقارنــة مــدخلاتهم مــع مخرجاتهم التنظيمية.
- الشعور بالاضطراب وعدم التوازن عندما يدرك الأفــراد حالــة عــدم المساواة بين مدخلاتهم ومخرجاتهم التنظيمية .
- إعادة الوضع إلى حالة المساواة بغرض تخفيض حالــة الاضــطراب وعدم التوازن .

ومن هذا المنطلق بتضح أن العاملين يقارنون نسبة مخرجاتهم ومدخلاتهم الوظيفية إلى نسبة مدخلات ومخرجات الغير من الأصدقاء والأقران في العمل ، وبمعنى آخر فإن الفرد يقارن بين ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليــه من نواتج مع مساهمات ونواتج فرد أو أفراد مرجعيين . والمحصلة النهائيــة لهذه المقارنة هي تحديد مدى إدراك الفرد للمساواة أو عدم المساواة . وحقيقــة الأمر أن كلا منا يقوم بتلك المقارنات بشكل شبه يومي . فمن الطبيعي أن نجد موظفا بأحد فروع بنك معين يقارن بين ما يحصل عليه من أجــر وبــين مــا يحصل عليه زملاؤه الذين يعملون في الإدارة الرئيسية لنفس البنك . وفي كثير من الأحيان لاتقتصر تلك المقارنة على العاملين في نفس المنظمة ، بل تمتــد لتشمل العاملين خارج المنظمة .

---

(1) Adams, J. S.,(1963)"Toward an understanding of inequity" Journal of Abnormal and Social Psychology.67, 422-436

تأسيسا على ما سبق يمكن أن نفرق بين نوعين من المساواة هما المساواة الداخلية والمساواة الخارجية . وتتحقق المساواة الداخلية عندما يتساوى العائد المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المنظمة . أم المساواة الخارجية " فتتحقق عندما يتساوى العائد المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الفرد مع العائد الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في منظمات أخرى . ومن الطبيعي أن شعور الفرد بعدم المساواة ينتج في **حالتين : أولهما** عندما يحصل العامل على أقل مما يحصل عليه الزملاء ، ويترتب على ذلك شعور الفرد بالغضب والإحباط **وثانيهما** عندما يحصل العامل على أكثر مما يستحق ويترتب عليها شعور الفرد بالذنب ... أحيانا .

وبصفة عامة فإن هذه النظرية تفترض أن ناتج المقارنة بين شخص ما (س) والأخرين (ص) يمكن أن ينتج عنه ثلاث حالات : **الحالة الأولى تساوى نتائج المقارنة** :عندما تتساوى نسبة الفرد (س) مع نسب الزملاء(ص) قد لا يشعر الفرد بعدم المساواة ، **أما الحالة الثانية فتحدث في حالة زيادة نسب الزملاء** . ويشعر الفرد نتيجة ذلك بحالة من عدم المساواة في الحالات التي يكون فيها ناتج المقارنة لصالح الزملاء .

ومن الممكن أن يؤدي هذا الشعور برغبة الفرد في تعديل هذه النسبة حتى تصل إلى حالة الشعور بالمساواة . ويتم ذلك من خلال أحد أو كل الأساليب التالية :

- زيادة مخرجات (س) ومثال ذلك المطالبة بزيادة في الأجر
- تخفيض مدخلات (س) ومثال ذلك التغيب أو تقليل العمل .

- زيادة مدخلات (ص) ومثال ذلك تخصيص أعباء إضافية .
- تخفيض مخرجات (ص) ومثال ذلك تخفيض المرتب .

وأخيرا تحدث الحالة الثالثة عندما تزيد نسبة ما يحصل عليه الفرد عن ما يحصل عليه الزملاء . من الممكن أن يشعر الفرد بالذنب في الحالات التي يشعر فيها أن ما حصل عليه أكبر مما يستحق مقارنة مع زملائه . ويسعى الفرد هنا إلى تعديل نسب المقارنة كما هو الحال في الحالة الثانية ولكن هذه المرة لصالح (ص) . ومثال ذلك أن يطالب الفرد بزيادة أجور زملائه تحقيقا للعدالة والمساواة.

غير أنه في الحالات التي لا يمكن تعديل هذه النسب فإن الشخص غالبا ما يلجأ إلى تجاهل الموقف ككل حتى لا يشعر بالذنب ويقول : " من حقي أن أحصل على مرتب أعلى من الزملاء ، أنا أفضل منهم " أوقد يسلك الفرد سلوكا سلبيا من خلال الهروب من العمل أو الاستقالة أو المقارنة مع شخص أو مجموعة أخرى تجعله يشعر بالرضا عن النفس .

وخلاصة ما سبق أن الفرد يمكن أن يتبع عدة أساليب لزيادة إحساسه بالمساواة وهي **كما يلي** :

- زيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مدخلات الآخرين أوأقل من مخرجاته.
- تقليل مدخلاته إذا كانت أكبر من مدخلات الآخرين أو أكبر من مخرجاته.
- زيادة مخرجاته إذا كانت أقل من مخرجات الآخرين أو أقل من مدخلاته .

- تقليل مخرجاته إذا كانت أكبر من مخرجات الآخـــرين أو أكبـــر مـــن مدخلاته .
- ترك العمل أو النقل أو الغياب .
- تغييرمدخلاته ومخرجاته بالزيادة أو النقص حسب الضرورة .
- تغير مدخلات الآخرين ومخرجاتهم أو محاولة إرغام الآخـــرين علـــى ترك العمل .
- تغيير مدخلات أو مخرجات الآخرين الذين يقومون بمقارنة مـــدخلاتهم ومخرجاتهم به

سلوكيات عدم المساواة : (1)

تظهر ردود أفعال العاملين للإحساس بعدم المساواة نوعين مع السلوكيات التنظيمية المحتملة **همـــا** : السلوكيات الإيجابية مثل زيادة مدخلات الفـــرد إذا كانت أقل من مدخلات الآخرين ، أو السلوكيات السلبية مثل تـــرك العمـــل أو تقليل مدخلات أو مخرجات الغير . وبرغم حاجة المنظمة إلى تقوية السلوكيات الإيجابية للعاملين ، إلا أن احتمالات حدوث السلوكيات السلبية قائم بشـــكل لا يمكن تفادية وذلك للطبيعة الخاصة لإحساس العاملين بالمساواة . فكما أوضحنا من قبل فإن تقييم المساواة من قبل الإفراد هي عملية إدراكية عقليـــة ، يقـــوم بمقتضاها الفرد بمقارنة ما قدمه من جهد في مجال عمله وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات ، حيث يقوم الفرد بوضع أساس مرجعي للمقارنة من حيث المدخلات والنتائج . وكلما زاد التصور الذهني باتساع الفجوة بـــين

---

(1)عادل زايد ، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2006) ص. ص 3–8.

عائدات الأساس المرجعي رغم تماثل المدخلات قــل الرضــا وزاد الشــعور بانعدام المساواة .

وخلاصة ما سبق أن إدارة المنظمة يجب أن تسعى دائمــا إلــى زيــادة إحساس العاملين بالمساواة في الحقوق والواجبات التنظيمية . ولا ترجع أهمية هذا السعي إلى تحقيق المساواة في حد ذاتها بقدر ما تستمد أهميتها من النتائج السلبية التي يمكن أن تؤثر على أداء الفرد والمنظمة معا في حالــة ســيطرة إحساس عدم المساواة على العاملين . ومن هذا المنطلق فــإن إدارة المنظمــة يجب أن تسعى بصفة دائمة إلى زيادة إحساس العاملين بالمساواة تفاديا للنتائج السلبية لسلوك العاملين وتدعيما في نفس الوقت للسلوكيات الإيجابية للســلوك التنظيمي .

وتظهر أهمية تفاعل إدارة المنظمة مع العاملين فــي تحديــد الأهــداف التنظيمية التي يجب على الفرد السعي إلى تحقيقها والتي سوف تمثــل أســاس العدالة فيما بعد . فالأهداف التنظيمية هي أساس تقييم الأداء الوظيفي وهي في نفس الوقت أساس اتخاذ كافة " القرارات " الوظيفية المؤثرة علــى المســتقبل الوظيفي للفرد (مثل الترقية أو إنهاء الخدمة) . كذلك فإن التحديد الواضــح للأهداف يساعد الفرد على تحديد الوسائل التي يمكن الاعتماد عليهــا لتحقيــق تلك الأهداف ، وتحديد الجهود والأنشطة الوظيفية التي يجب علــى الفــرد أن يبذلها حتى يحقق الناتج الذي يحقق له وللمنظمة النــاتج المتوقــع . غيــر أن التفاعل بين الإدارة والعامل يجب أن يتواكب مــع مجموعــة مــن القواعــد والإجراءات التنظيمية الداعمة لتحقيق المساواة . ومــن أهــم هــذه القواعــد مجموعة القواعد المنظمة للعلاقة بين صاحب العمل والعمال خاصة في مجال

جذب الموارد البشرية والحفاظ عليها وتنميتها ، وفيما يلي مجموعة من النصائح الإدارية **لتحقيق المساواة :**

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها كما ونوعا .
- يتم تحديد وبدقة المدخلات التنظيمية المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وذلك من حيث الجهد والوقت والدقة المطلوبة في أداء الأعمال .
- يتم تحديد وبدقة المخرجات التي سوف يحصل عليها الفرد في حالة تحقيق الأهداف المخططة .
- تحديد الأهمية النسبية للنواتج التي يسعى الموظف إلى تحقيقها في العمل .
- تحديد وبدقة معايير السلوك التنظيمي الجيد أو الضعيف وكيفية قياسه حتى يمكن للعاملين معرفة أسس تقييم مجهودهم مسبقا .
- التأكيد للعاملين على قوة العلاقة بين الجهد المبذول والناتج المحقق ، مثل العلاقة بين التفوق في العمل والحوافز التي يحصل عليها الموظف ، حيث إن فشل المدير في التأكيد على هذه العلاقة يؤدي إلى العديد من الجوانب السلبية على الأداء التنظيمي للعاملين .
- يتم المناقشة مع العاملين حول الأساليب التي أدت إلى تباين المخرجات التنظيمية التي حصل عليها كل منهم .

ورغم المساهمة العلمية لنظرية المساواة في إرساء المبادئ الأساسية النظرية للعدالة التنظيمية ، إلا أن هذه النظرية قوبلت بالنقد لعجزها عن تقديم صورة متكاملة عن سير عملية العدالة التنظيمية وعجزها عن تحديد الأنواع الأساسية التى يمكن تحقيقها من خلال أساليب تنظيمية متنوعة .لهذا السبب

فإن البحث في أوجه العدالة وأنواعها قد امتد ليطور المفهوم الأساسي للمساواة ويوظفه بشكل أفضل لخدمة كل من المنظمة والعاملين .

المداخل الإدارية الحديثة والعدالة التنظيمية : (1)

فيما يلي سوف يتعرض الباحث بالتحليل لعدد من المداخل الإدارية فـــي علاقتها بمفهوم العدالة التنظيمية . وتشمل هذه المـــداخل كـــلا مـــن المـــدخل الكلاسيكي للإدارة ومدخل العلاقات الإنسانية ومدخل الـــنظم . وهنـــا تجـــدر الإشارة إلى أن تناول المداخل الإدارية بالشرح والتحليل في هـــذا الفصـــل لا يقصد منه مجرد التذكير أو التكرار أو الاستعراض التاريخي لما جاء ذكره في مراجع الإدارة ، بل إن المقصود هو تحليل رؤية كل مدخل من تلك المـــداخل للعدالة التنظيمية وكيفية تحقيقها . كذلك فإن مجموعة المـــداخل التـــي ســـوف نستعرضها تمثل " رؤى مختلفة للعدالة" . ومن ثم فإن وجودها على الســـاحة الإدارية إنما يعكس إلى حد كبير مدى إيمان المديرين بمبادئ مـــدخل معـــين ورغبتهم في تحقيق العدالة من خلال تطبيق تلك المبادئ .

أ- عدالة المدخل الكلاسيكي للإدارة :

يتضمن المدخل الكلاسيكي للإدارة ثلاثة مداخل أساسية **هـــي** : مـــدخل الإدارة العلمية ، ومدخل مبادئ الإدارة ، ومـــدخل التنظـــيم البيروقراطـــي . وبالرغم من أن ظهور تلك المداخل إرتبط بأشـــخاص معينـــين ، إلا أن تلـــك المداخل تشترك فيما بينها من حيث نظرتها إلـــى العـــاملين فـــي المنظمـــة . والافتراض الأساسي لتلك المداخل هو أن " الإنسان كـــائن اقتصـــادي رشـــيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي " . وبمعنى آخر فـــإن قـــوة ارتبـــاط العامـــل

---

(1)عادل زايد ، مرجع سبق ذكره، ص150-161.

بالمنظمة تتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامـل نتيجـة التحاقه بالمنظمة واستمرارها بها .

ب- العدالة والإدارة العلمية :

اقترح فردريك تايلور F. Tayler مدخل الإدارة العملية في كتابة المعنون " مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911 . وقد ظهر هذا المدخل في ظل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية آنذاك والتي تميزت بنمـو حجمهـا ، وزيادة حجم إنتاجها ، مع ظهور الحاجة إلى زيادة كفـاءة العـاملين لتحقيـق أقصى عائد اقتصادي ممكن لأصحاب المنظمات .

ويمثل هذا المدخل بداية التفكير الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية . فقد استهدف تايلور من دراسته تحويل " المصالح المتعارضـة " بـين العـاملين وأصحاب العمل إلى " مصالح مشتركة " وذلك عن طريق البحث فـي كيفيـة زيادة إنتاجية العاملين بما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعـة وربـط مصـالح العاملين بمصالح العمل .ويبنى هذا المدخل على فرضـية وجـوب إسـتخدام الأسلوب العلمي في دراسة الإدارة بدلا من الاعتماد على أسـلوب التجربـة والخطأ.

ومن هذا المنطلق حدد " تايلور " المهمة الأساسية للمـدير علـى أنهـا تتضمن " **تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل ، مع تحقيق أقصى عائـد للعاملين في نفس الوقت** " . وقد لاحظ " تايلور" أن العاملين لا يبذلون أقصى جهدهم أثناء العمل، مما أدى إلى زيادة نسبة الهالك والتالف في الإنتاج ، ومن ثم انخفاض إنتاجية العاملين وتدهور ربحية المنظمـة ، وهـذا هـو المبعـث الأساسي لإحساس العاملين بعدم العدالة التنظيمية .

وفي ضوء ما سبق افترض " تايلور" أنه يمكن زيادة إنتاج العاملين عــن طريق مدخل علمي للإدارة يهدف إلى تنمية قدرة المشرفين والمديرين علــى توجيه ودعم العاملين مع توفير الحوافز المناسبة للعاملين لتشجيعهم على زيادة الإنتاج. وقد اكد " تايلور" أيضا على أهمية تحسين ظروف العمــل الماديــة " الإضاءة والتهوية ودرجات الرطوبة " التي يعمل بها العاملون لضمان زيــادة إنتاجيتهم نظرا لتدهور تلك الظروف بشكل يصعب معه التفكيــر فــي زيــادة إنتاجية العمال .

وكما نعلم جميعا فقد ركز هذا المدخل على أهمية مفهوم " تقسيم العمــل والتخصص " من خلال تفتيت الوظيفة الواحدة إلى مجموعة مــن الوظــائف الفردية على أن يتخصص كل موظف في أداء إحدى تلك الوظائف .

إضافة إلى ما سبق فقد قدم هذا المدخل مفهوما إداريا مهما هو مفهــوم " دراسة الحركة والوقت " ويمثل هذا المفهوم الأساس العلمي لتحليل الوظــائف إلى مكوناتها الأساسية للتعرف على الحركات التي يقوم بها الفــرد عنــد أداء وظيفة معينة ، ثم تقسيم تلك الحركات إلى **نوعين** من الحركات الوظيفية .

- **حركات غير ضــرورية** : وهي مجموعة الأنشطة أو الحركــات التــي يؤديها العامل ولكنها تقلل من إنتاجيته . وعند تحديد تلك الأنشطة يــتم استبعادها أو تقليلها إلى أقصى حد ممكن . ومثال ذلك انتقال الموظــف من مكانه لإحضار بعض المواد اللازمة لعملية الإنتاج ، وغالبا ما يتم تصميم مكان العمل بحيث لا يحتاج الموظف إلى الانتقال ، ومن ثم يتم اختصار هذا الوقت من وقت أداء الوظيفة.

- **حركات ضرورية :** وهي مجموعة الأنشطة أو الحركات التي لابد من أدائها لإتمام الوظيفة . وغالبا ما يتم تدريب الموظف على أداء تلك الحركات الضرورية في أوقات معيارية .

وفي ضوء " تحليل الوظيفة " السابق يتم إعداد " بطاقة وصف الوظيفة " التي تستخدم كأساس للعديد من أعمال المنظمات الحديثة **مثل :**

- وصف أعمال طاقم الضيافة الجوية.
- إجراء فتح حساب بنكي .
- وصف مراحل إجراء عملية جراحية .
- تبسيط إجراءات العمل .
- تصميم نظم الأداء النمطية .

وبرغم ما قد يعتقده البعض من أن تلك المبادئ غير مناسبة للمنظمات الحديثة، إلا أنها في حقيقة الأمر تمثل الأساس القوي الذي يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ العديد من القرارات التنظيمية ذات الارتباط الوثيق بالعدالة التنظيمية خاصة التي في المجالات **التالية :**

- تصميم ظروف عمل مناسبة وصحية .
- تصميم نظم الحوافز وربط أجور العاملين بالإنتاج .
- تصميم الوظائف .
- تصميم نظم الاختيار والتعيين .
- تصميم نظم الترقية .
- تصميم نظم التدريب وتنمية المستقبل الوظيفي للعاملين .
- تصميم برامج تنمية القيادات الإدارية .

ج- عدالة مبادئ الإدارة :

في نفس الوقت الذي اقترح فيه " تايلور" مدخل الإدارة العلميـــة اقتـــرح العالم الفرنسي (هنري فايول) Henry Fayol مدخل مبادئ الإدارة . غيـــر أن المدخل الأخير إهتم بصفة أساسية بوصف الممارســـات الإداريـــة الناجحـــة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية . وقد حدد " فايول" الوظـــائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . إضافة إلى ذلك فقد حدد " فايول" مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التـــي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل . وتعكس النظرة المتأنية لتلك المبادئ الإدارية ارتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أنواعها ويمكن بصفة عامة تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأنواع العدالة **كما يلي** :

ج/1- مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع :

مجموعة المبادئ التي ترتبط اتباطا ماشرا بتحديـــد المخرجـــات التـــي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن **مايلي** :

- **تقسيم العمل** : يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف علـــى أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة . ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين ، ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجية الفرد ومن ثم مخرجاته الوظيفية .
- **الأجر المناسب** : يجب أن تأخذ المنظمة فـــي اعتبارهـــا العديـــد مـــن المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب . ومن هذه المتغيـــرات أســـعار السلع والخدمات ، مستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة . وبصفة عامة

فإن الفرد لا بد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع .

- **الترتيب** : لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافةالإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها.

مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يجصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن **مايلي** :

- **وحدة الهدف** : المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.
- **المساواة** : كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل . ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية .
- **السلطة والمسئولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين ، وترتبط السلطة بالمسئولية . والمسئولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة) . وبالتالي فإن من يحصل على سلطة ما لابد أن يتحمل المسئولية .
- **تسلسل السلطة** : توزيع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصاته . وغالبا ما تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل .

- **الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية** : يجب أن تعمل المنظمة علـــى الاحتفـــاظ بالعمال المتميزين وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايـــد معـــدلات التقلص التنظيمي واتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة .
- **المركزية** : تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة مـــن الأفراد.

ج/2– مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات :

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد الأسلوب الـــذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن ما يلي :

- **وحدة الأمر** : الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقـــط (مـــديره المباشر).
- **التأديب** : المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهـــود العاملين ومع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمرا ضـــروريا لضـــمان عقاب غير الملتزمين ، بشرط أن تطبق تلك العقوبـــات علـــى جميـــع المخالفين دون تفرقة وأن يطمئن العاملون إلى سلامة تلك الإجراءات .
- **المبادرة** : لابد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديـــد والابتكار.
- **المصلحة العامة** : الأولوية للصالح العام وليس للمصـــالح الفرديـــة . ويمثل هذا المبدأ ركنا أساسيا من أركان العدالة التنظيميـــة ؛ فشـــعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على الصالح العام خاصة في مجالات الاختيار والترقية وإنهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين .

- **روح الفريق :** يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين .

وكما هو الحال بالنسبة للتداخلات المحتملة بين أنـــواع العدالـــة ، فـــإن المبادئ السابقة يمكن أن يمتد تأثير البعض منها إلى أكثر من نوع من أنـــواع العدالة . ويظهر هذا واضحا بالنسبة لمبادئ المصلحة العامة ووحـــدة الهـــدف والتأديب حيث أن تأثيرهم يمتد لكل أنواع العدالة .

العدالة في التنظيم البيروقراطي :

اقترح " ماكس فيبر " Max Weber " نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين ، والتي أدت إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية للمنظمات وخلـــل في شعور العاملين بالعدالة التنظيمية . ويرجع السبب في هذا الخلل إلى خلـــل في مفهوم السلطة؛ فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الإجتماعية لشاغل الوظيفيـــة . ويبنـــى مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية عادلة على أساس من المنطق والنظام والسلطة الوظيفية . وطبقا لهذا النموذج فـــإن أهم خصائص المنظمات البيروقراطية **ما يلي** :

- تقسيم العمل .
- تسلسل السلطة .
- قوانين العمل الرسمية .
- الموضوعية بدلا من الشخصية.
- الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية .

إن تكوين المنظمات البيروقراطية – طبقا للخصائص السابقة – تضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة تلك المنظمات وتحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية ، ورغم أهمية تطبيق مبادئ التنظيم البيروقراطي ، إلا أن هذا المفهوم كان من أكثر المفاهيم الإدارية عرضة للانتقاد نظرا لارتباطه بفكرة التوسع في تطبيق حرفية القوانين واللوائح والبطء في الأداء وتعطيل العمل ، وعدم تشجيع العاملين على التجديد والابتكار . ومن الضروري أن نؤكد في هذا المجال أن العديد من الانتقادات الموجهة إلى التنظيم البيروقراطي غير دقيقة ، بل إنه في ظل ظروف تنظيمية وبيئية معينة يصبح التنظيم البيروقراطي تنظيما فاعلا خاصة في مجال تحقيق العدالة التنظيمية .

عدالة مدخل العلاقات الإنسانية : [1]

في بدايات القرن العشرين زاد اهتمام الباحثين بالتأكيد على أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الأساسية المؤثرة على أداء وكفاءة المنظمات . وقد وجد هذا الاتجاه صدى كبيرا لدى الباحثين والممارسين للإدارة . وعلى عكس المدخل الكلاسيكي للإدارة ، فإن الافتراض الرئيسي لمدخل العلاقات الإنسانية هو " الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل " . ويمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية .

وقد بدأت الدراسات التي أدت إلى ظهور مدخل العلاقات الإنسانية في أحد المصانع الأمريكية (مصنع Hawthorne) في عام 1924، حيث لاحظت إدارة تلك المصانع تدهور إنتاجية العاملين بشكل ملحوظ لفترات

---

(1)عادل زايد ، مرجع سبق ذكره، ص. ص 57-80.

طويلة . ولذلك طلبت إدارة المصانع من فريق باحثين من جامعة " هارفـــارد" دراسة إنتاجية العاملين واقتراح سبل علاج تدهور الإنتاجية .

وقد استهدف فريق الباحثين في بداية الأمر تطبيق مبادئ مـــدخل الإدارة العلمية خاصة في مجال تحسين ظروف العمل المادية وذلك بغرض رفع كفاءة العاملين في هذه المصانع . ولذلك فقد اختبر الباحثون القـــائمون علـــى هـــذه البحث اثر تحسين ظروف العمل الماديـــة (الإضـــاءة والتهويـــة ودرجـــات الرطوبة) على إنتاجية العاملين.

وعلى عكس ما هو متوقع ، فقد فشل الباحثون في إثبات العلاقـــة بـــين تحسين ظروف العمل المادية وتحسين إنتاجية العاملين . غير أن فريق البحث توصل بعد عدة تجارب إلى حقيقة إدارية مهمة مفادها أن هناك العديـــد مـــن المتغيرات النفسية للعاملين أثرت إيجابا على إنتاجيتهم . وقد كان لنتائج هـــذه البحث الأثر الكبير في تحويل الفكر الإداري إلى مرحلة جديدة عرفت باســـم " حركة العلاقات الإنسانية " .

وفي عام 1927 تكون فريق آخر من جامعة " هارفارد" برئاسة " التـــون مايو " Alton Mayo لعمل بحوث إضافية عن أثر الإجهاد على أداء العاملين . وعند تصميم البحث راعي فريق البحث استبعاد أثر المتغيرات النفســـية التـــي يمكن أن تؤثر على أداء العاملين والتي أثرت على نتـــائج دراســـات مصـــنع Hawthorne .وقد تم عزل ستة عاملين في غرفة اختبار خاصة وتم تجريـــب أشكال متنوعة من ساعات العمل وساعات التوقف عن العمل ، ثم تم بعد ذلك قياس إنتاج هؤلاء العاملين . ومرة أخرى لم يتم التوصل للعلاقة بين تحســـين ظروف العمل المادية وإنتاجية العاملين ، حيث لاحظ البـــاحثون أن إنتاجيـــة

العاملين قد زادت بغض النظر عن التعديل الذي طرأ على ظروف العمل المادية .

وقد استنتج " التون مايو" وزملاؤه من نتائج تلك البحث أن الوضع الاجتماعي الجديد للعاملين موضع الاختبار أثر بشكل مباشر على إنتاجيتهم . وقد تم تحديد متغيرين أساسين أثرا على أداء العاملين **هما** :

- **العمل الجماعي :** حيث تفاعل العاملون معا نتيجة وضعهم في غرفة واحدة، ونمت بينهم علاقة اجتماعية جيدة ساهمت بشكل مباشر في رفع إنتاجيتهم.
- **نمط الإشراف التعاوني :** أدى وجود العاملين في غرفة الإختبار إلى شعورهم بالأهمية نتيجة ما أظهرته الإدارة (المشرفون) من إهتمام بهؤلاء العاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة واستشارتهم في العديد من الأمور المتعلقة بالعمل .

ولعل من أهم النتائج التي ظهرت نتيجة هذه التجارب هو ظهور مفهوم " أثر هاثورن " Hawthorne Effect . والمقصود بهذا المفهوم " ميل العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم نتيجة عزلهم في غرفة اختبار ، وتوقع الإدارة أن يحقق هؤلاء العاملون مستوى إنتاج مرتفع " .

ومن النتائج المهمة الأخرى التي أظهرتها نتائج هذه الدراسات هي التزام أفراد جماعة العمل بمعايير الجماعة حتى لو أدى ذلك إلى تقييد حجم الإنتاج وعدم الحصول على مكافآت ، وذلك تفاديا لتعرض الجماعة إلى نتائج غير مرغوب فيها . والدلالة الواضحة لهذا الاتجاه هو أن جماعة العمل يمكن أن يكون لها تأثير سلبي – إلى جانب تأثيرها الإيجابي – على سلوك العاملين .

وبصفة عامة تشير نتائج دراسات مصنع " هاثورن" إلى أهمية العلاقات الإنسانية وتأثيرها المباشر على إنتاجية العاملين . ونتيجة ذلك فقد ظهر العديد من المفردات والمفاهيم الإدارية الجديدة التي أضيفت إلـــى قـــاموس الإدارة . ومن أهم هذه المفاهيم **مايلي** :

- العمل الجماعي وفرق العمل .
- القيادة الديموقراطية .
- اتجاهات ودوافع العاملين .
- الروح المعنوية للعاملين .
- تنظيمات العمل غير الرسمية .
- الرضا الوظيفي .

إن الإضافة الحقيقة التي قدمها مدخل العلاقات الإنســانية فـــي تطـــوير مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على أهمية مشاركة العـــاملين فـــي صـــنع العدالة التنظيمية. فبدلا من أن يكون الفرد متلقيا فقط للعدالة التنظيميـــة كمـــا تتصورها إدارة المنظمة ، فإن الفرد يلعب دورا مهما فـــي تحديـــد الملامـــح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره مسئولية مشتركة بين طرفي العدالة : المنظمة والعاملين.

د- عدالة مدخل النظم المفتوحة :

افترضت معظم نظريات الإدارة خلال العقود الماضية أن المنظمات مـــا هي إلا نظم مفتوحة Open Systems . وفي أبســـط معانيـــه يقصـــد بالنظـــام المفتوح " مجموعة الأجزاء التي تعمل مع بعضها الـــبعض بشـــكل متكامـــل

لتحقيق هدف معين [1] ويتميز النظام المفتوح بأنه يعــيش فــي حالــة تبــادل مستمرة ودائمة مع البيئة حتى تضمن البقاء والاستمرار . وباعتبارها نظامــا مفتوحا فإن المنظمة تحول مدخلاتها إلى مخرجات وكذلك من خلال عمليــات التحويل ، والمخرجات بدورها تصدر إلى البيئة المحيطة في شــكل ســلع أو خدمات . وتسعى المنظمات بصفة دائمة إلى الحصول على تغذية عكسية فــي شكل المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من البيئة بما يساعدها على تقيــيم مستوى أدائها وتحديد مدى قبول البيئة للسلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمــة للمجتمع .

وتنبع أهمية مدخل النظم المفتوحة في التأكيد على أهمية تحليــل روافــد العدالة التنظيمية التي يكون مصدرها البيئة الخارجية كما أوضحنا من قبــل ، لأن عجز المنظمة عن تفهمها لروافد العدالة يمكن أن يؤثر تأثيرا سلبيا علــى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية . ومن هذا المنطلق فــإن أحــد الأهــداف الرئيسية للمنظمة طبقا لمفهوم النظم ليس فقط تحقيق الربح ، بل أيضا ضــمان رصد ومتابعة روافد العدالة والاستجابة لها بشكل يضمن تنامي شعور العاملين بالعدالة .

وخلاصة ما سبق يمكن القول إن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال رؤى مختلفة للنظم الإدارية ووجهات نظر المديرين . وبرغم مــن أن كــل مــدخل إداري يهدف إلى تعظيم الأداء التنظيمي بما يحقق مصالح الأطراف المختلفة ، وأن الأساليب المستخدمة لتحقيق العدالة تختلف ، إلا أنها تبرزحقيقــة أن كــل المداخل الإدارية تسعى إلى تحقيق العدالة التنظيمية من خــلال أســاليب إدارة

---

(1) Katz, D. and kahn, R.L,. (1978). The social psychology of the organization . 2nd, Ed, New York :Wiley and sons.p.54.

معينة . فعلى سبيل المثال فإن افتراض المداخل الكلاسيكية للرشد والعقلانيــة يؤكد ما توصلت إليه تلك المداخل من أهمية عدالة التوزيع التي تنعكس بشكل مباشر على نظم الأجور والحوافز . ولضمان التوصل إلى التوزيع المناســب أرست تلك المداخل الكلاسيكية مجموعة من المبادئ الإدارية العامة التي تؤثر بشكل مباشر على كل أنواع العدالة كما أوضحنا من قبل .

غير أن مدخل العلاقات الإنسانية أضاف بعد جديدا من خلال افتراضــه أن الإنسان كائن اجتماعي ، وأن أسلوب تعامل الرئيس مع المرءوس لا يقــل أهمية عن الأجر المناسب ، وبذلك أكدت على البعد الخاص بعدالة التعاملات . وأخيرا فقد جاء مدخل النظم المفتوحة ليكمل وجهات نظر العدالة في المــداخل السابقة بالتأكيد على روافد العدالة الخارجية والتي تأتي من المجتمع الأكبــر . وبصفة عامة فإن اختلاف الأساليب المستخدمة إنما يؤكد حقيقــة أن للعدالــة وجوها ، وأن هذه الوجوه مكملة لبعضها البعض ، وإن مثل هذا التكامل يساعد على رؤية أفضل للعدالة التنظيمية .

أبعاد العدالة التنظيمية :

برغم أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري عام ينطبق علـــى كافــة أنواع المنظمات في كافة الأوقات ، وبرغم إمكانية التعامل معه على أنه مفهوم أحادي البعد ، إلا أن هذا المفهوم وأهميته تستدعي بالضرورة أن نتعامل معــه على أنه مفهوم ثلاثي الأبعاد ، كما يظهر في نفس الوقت اختلاف تأثيرها على العاملين باختلاف نوعهم ، والدلالة الواضحة من هذا كله أن للعدالــة أنواعــا مختلفة يجب التعرف عليها بدقة قبل تحديد الارتباط بينها وتأثيرهــا المتوقــع على بقية عناصر الأداء التنظيمي ، وبشكل أكثر دقة يمكــن تقســيم الأبعــاد

الأساسية لمفهوم العدالة إلى **ثلاثة أبعاد** هي ، عدالة التوزيـــع Distributive Justice ، عدالة الإجراءات Procedural Justice ، عدالـــة التعـــاملات International Justice . [1]

وبرغم أهمية أنواع العدالة السابقة في تطوير الأداء التنظيمي كما ذكرنا من قبل ، فإننا نتوقع نتائج حدوث تفاوت في إحساس العاملين بكل نـــوع مـــن أنواع العدالة حيث تشير النتائج إحدي الدراسات إلى أن(67%) من مفردات عينة البحث ترى أن عدالة الإجراءات (والتي تم قياسها من خلال قياس عدالة التوزيع (والتي تم قياسها من خلال قياس توزيع عبء العمل) غير متـــوفرة ، في حين ترى(54.5%) من مفردات العينة أن عدالة التعاملات (والتـــي تـــم مناقشتها من خلال مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل) غيـــر متـــوفرة ، وبـــرغم استخدام عبارة واحدة لقياس أنواع العدالة المختلفة في البحث السابق إلا أنهـــا تعطي مؤشرا مهما يعكس انخفاض إحساس مفردات العينة بمكونـــات العدالـــة التنظيمية بصفة عامة. [2]

وسوف نتناول في الجزء التالي التعرف علي أنواع العدالـــة التنظيميـــة والتأثير المتوقع لكل منها على سلوك العاملين في المنظمة ، وبرغم أننا سوف نستعرض كل نوع من الأنواع السابقة على حدة ، إلا أننا نؤكد حقيقة صعوبة الفصل بينهم في الحياة العملية ، فتلك الأنواع ليست منفصـــلة تمامـــا ، بـــل مترابطة وتؤثر على بعضها البعض ، ولذا فإن الحديث عـــن أي منهـــا دون

---

(1) Niehoff, B., & Moorman , R.(with out date) ."Justice as a moderator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior ." Academy of Management Journal.14:547-557.

(2)عادل محمد زايد ، تحليل دور المدير الرقابي في التأثير على إحساس العاملين بالعدالـــة التنظيميـــة، العدد 54- (القاهرة : مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، 1999) ص. ص 99-146.

الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير مقبول من الناحية العملية ، ويمكن توضيح ذلك **كما يلي** :

(1) عدالة التوزيع :

إن عدالة التوزيع هي " عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف " أي إنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت [1] & [2] وتتعلق عدالة التوزيع بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات . ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليها من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنا مع جهود زملائه. والأمثلة تتضمن الحصول على تقييمات للأداء بناء على أداء فعلي وعمل توصيات بشأن المرتب والعلاوات بناء على تقييمات الأداء الفعلية .

ويؤكد أحد الباحثين أن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مثلا مقارنا بما بذلوه من جهد يمكن أن يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب ، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر . وغالبا ما تتكون لدى العاملين رغبة في حل مثل هذا الخلاف. [3]

وبالبحث المتأني لطبيعة عدالة التوزيع يتضح لنا وجود علاقة مباشرة بين هذا النوع من العدالة التنظيمية وبين الأداء التنظيمي المتميز للعاملين ،

---

(1) Moorman, R, H., op.cit pp . 845-855.

(2) Williams, S., Pitre, R. and Zainuba, M., (2002)."Justice and organizational citizenship behavior intentions : fair rewards versus fair treatment." The Journal of Social Psychology, 142: 1-33

(3) Organ, D, W., (1991) . " The motivational basis of organizational citizenship behavior" Research in Organizational Behavior, 12:43-72

ووفقا لنظرية المساواة التي سبق الإشارة إليها ، فإن المفاهيم الخاصة بالتوزيع غير العادل لمكافآت العمل تخلق حالة من التوتر لدى العاملين ، فعلى سبيل المثال لو أن الأداء التنظيمي المتميز للعاملين يعد أحد مدخلات العمل ، فإن رد الفعل الصادر عن الموظف تجاه عدم حصوله على الأجر المناسب سوف يترجم في شكل عدم الميل للتميز في الأداء أو الاتجاه نحو السلوك العادي.

ولفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة بشكل أفضل يجب أن نأخذ في الحسبان الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر العاملين . فإذا زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم . أما في الحالات التي تطغى فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين.

ومما سبق يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسين **هما** : [1]

- جانب مادي (هيكل التوزيعات) ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت .
- جانب اجتماعي ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت .

وفي ضوء التفرقة السابقة يمكن لإدارة المنظمة أن تعظم الاستفادة من إحساس العاملين بعدالة التوزيع في تحقيق السلوك التنظيمي المتميز من خلال قدرتها على إدارة التبادلات الاجتماعية ، فإذا حدد الموظفون علاقاتهم مع

---

(1) Greenberg, J., op.cit .pp. 399. 432

أصحاب الأعمال على أنها تبادلات اقتصادية فقط، فإن عدالة التوزيع لن يكون لها سوى تأثير ضئيل للغاية على السلوك التنظيمي المتميز ، وسيقتصر التعامل بالمثل في التبادل الاقتصادي على أداء سلوكيات النطاق الوظيفي فحسب ، لأن الموظفين لن يروا مبررا للانطلاق إلى ما هو أبعد مما نصت عليه بنود عقد العمل وأداء أي أدوار إضافية ، أما إذا حدد العاملون علاقاتهم مع المنظمة على أنها تبادل اجتماعي ، فإن التعامل بالمثل سوف يحمل معه على الأرجح سلوكيات تتخطى نطاق الأدوار الوظيفية الرسمية وعندها سيقوم العامل بأداء السلوك التنظيمي الإيجابي ، ولعل المبرر وراء هذا السلوك التنظيمي هو اقتناع العامل بأن هذا الأداء يتمشى مع الخاصية الإيجابية للعلاقة الوظيفية ، وليس لكون العقد نص على أدائها . ولذلك ففي علاقات التبادل الاجتماعي ، فإن مثل هذا التناقض الجلي لا يعتد به .

(2) عدالة الإجراءات :

ركزت معظم الدراسات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية على محور عدالة التوزيع دون غيره من أبعاد العدالة ، ولقد أدى ذلك إلى إهمال بعد مهم من أبعاد العدالة هو البعد الخاص بعدالة الإجراءات التنظيمية التي تحدد توزيع المخرجات بطريقة تتناسب مع المدخلات التنظيمية .

وقد لا يكون من المغالاة في شيء القول بأن المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية هو الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية المخرجات ، فعندما يجرى العاملون تقييما لعدالة القرارات الصادرة عن الإدارة ، فإن تركيزهم ينصب على كل من المخرجات الناتجة (أي ما إذا

كان تقييم الأداء الذي تم تحديده عادلا ؟) وعلى كيفيــة اتخــاذ القــرار (مــا المعايير المستخدمة في عملية التقييم ؟) . [1]

وتمثل عدالة الإجراءات انعكاسا لمــدى " إحســاس العــاملين بعدالــة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات ". وتعكس عدالــة التوزيــع أيضا مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة وهي تعكــس فــي نفــس الوقت التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد . ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف الفرصــة لمناقشــة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه .

وفي مراجعة قام بها أحد الباحثين تمكن من تعريف عدالــة الإجــراءات على أنها الإجراءات الرسمية العادلة . والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلــك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خــلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذهــا .. وتتضمن الأمثلة قدرة الموظف على الطعن في تقييمات الأداء ، إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة لتقييم الموظفين . [2]

إن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضــوعية وعادلــة لــن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرط أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات

---

(1)عبد اللطيف خليفة ، محددات السلوك التطوعي في المنظمات العامة : دراسة تحليلية ميدانيــة فــي ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة ،ع5 – (الكويت : المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، 1997) ص.ص 9–15.

(2) Greenberg, J., op.cit .pp. 399. 432.

التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناءا عليها صياغة تلك الإجراءات. [1]

وعلى الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات ، ونخلص من ذلك أن عدالة الإجراءات **هي** :

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.
- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القـرار) والأفـراد الـذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.

ومن المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية وبين الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات إلى تعميق إحساس العـاملين بفجوة العدالة الإجرائية . إن مسئولية تقليل هذه الفجوة تقع إلى حد كبير علـى عاتق المدير المباشر . فبرغم كونه غير مسئول عـن صـياغة الإجـراءات التنظيمية إلا أن الحقيقة تبقى أن هذا المدير هو المسئول عـن وضـع تلـك الإجراءات موضع التنفيذ ، وهذا هو مصدر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية أو عدم إحساسهم بها .

إضافة إلى ما سبق يتضح لنا جليا وجود علاقة ارتباط بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات . وإحساس العاملين بعدالة التوزيع مرتبط إلى حـد كبير بإحساسهم بأن قرارات التوزيع تمت طبقا لطرق وقواعد إرشادية عادلـة

---

(1) Kulik, c., (2001) . " Justice in the work place : From theory to practice. " Administrative Science Quarterly, 2. Book Review.

وموثوق بها، فعدالة الإجراءات تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج ، ويلاحظ أن العدالة تشتمل على جانبين **هما** : [1]

- الجانب الأول هو الجانب الهيكلي والذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل : (إجراءات تقييم الأداء ، تحديد الأجور ، النقل والترقية ... الخ) .
- الجانب الثاني هو الجانب الاجتماعي والذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات . وقد تم تسمية هذا الجانب عدالة التعاملات .

ويعكس الجانب الأول أهمية وضع مجموعة من القواعد الواجب إتباعها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات ، ولقد تبارى الباحثون في تحديد الخصائص المميزة للجانب الهيكلي رغبة في التوصل إلى أفضل معايير موضوعية تصف هذا الجانب وصفا يساهم بشكل مباشر في تحقيق عدالة الإجراءات ، وبداية فقد حدد أحد الباحثين المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة ، حيث إن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية **الآتية** : [2]

---

(1) Greenberg, J., op.cit .pp. 399. 432.
(2) Leventhal, G. S., (1980) "What should be done with equity theory" . In .K .J., Greenberg and R.H. Greenberg and R.H.

- **قاعدة الاستئناف** : بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه . ومثال ذلك أن يتم تعديل هيكل الأجور أو بعض بنوده في حالة ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم في الدولة .
- **القاعدة الأخلاقية** : أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.
- **قاعدة التمثيل** : يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة . وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم .
- **قاعدة عدم الانحياز** : يجب عدم تغلب المصلحة الشخصية في التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار، حيث إن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزا مهما من مرتكزات العدالة التنظيمية .
- **قاعدة الدقة** : يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة . وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعليها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة .
- **قاعدة الانسجام** : يجب أن تنسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات .

ويلاحظ أن هذه القواعد لا تتمتع بأثقال وأوزان متساوية في أغلب الأحوال ، بل إن الأفراد يميلون بصورة إنتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون أخرى وذلك وفقا لمقتضيات المواقف ، وإضافة إلى ذلك اقترح أحد الباحثين مجموعة أخرى من الخصائص المميزة للإجراءات الهيكلية **أهمها** : [1]

---

(1) Folger, R . and Bies , R. J., (1989). "Managerial responsibilities and procedural justice. " The Employee Responsibilities and Rights Journal, 2:79-90.

- اعتبار وتقدير وجهة نظر الموظف.
- تجنب التحيز الشخصي .
- تطبيق متناسق للمعايير على الجميع .
- إعطاء الموظف القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار . وأخيرا حدد باحث آخر مجموعة إضافية من المكونات المؤثرة علـــى عدالـــة الإجراءات **تضمنت** : [1]

- ثبات الإجراءات .
- عدم التحيز .
- دقة الإجراءات .
- صحة الإجراءات .
- واقعية الإجراءات وأخلاقياتها .

وبرغم الاختلاف الظاهري بين المجموعات السابقة من المعايير إلا أنها تؤكد حقيقة واحدة هي أن الاهتمام بتحديد الوسائل (عدالة الإجراءات) لا يقل أهمية عن تحديد النتائج (عدالة التوزيع) ، وأن تحقيق واحدة منهمـــا لا يغنـــي عن تحقيق الأخرى، وفي دراسة عملية لفحص العلاقة بين عدالة الإجـــراءات وعدالة التوزيع وقدرتهما على التنبؤ برضا العاملين في أوســـاط المتطـــوعين بالقوات المسلحة الكندية أكدت النتائج أن عدالة الإجـــراءات ســـاهمت بقـــدر ملموس في الاختلاف الواضح في رضا العاملين وبما يفوق بكثير ما أظهرتـــه عدالة التوزيع.

(1) Niehoff, B., & Moorman , R.op.cit. pp.547-557.

وإضافة إلى ما سبق فقد أشارت دراسةأخرى إلى أن كلا من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات تؤثر على الرضا الوظيفي بجميع عناصره والتي تشمل (الأجر، الترقية ، الإشراف... الخ) [1] ، ويتفق باحث آخرمع نفس النتائج من حيث إن عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات تؤثران بشكل معنوي على الرضا عن الدخل من الوظيفة ، وإلى أن أثر عدالة الإجراءات يفوق أثر عدالة التوزيع [2] ، وفي نفس الاتجاه فقد أكدت دراسة أخرى أن عدالة التوزيع كانت أكثر تأثيرا على رضا العاملين عن الأجر من عدالة الإجراءات. [3]

وكما هو الحال بالنسبة لعدالة التوزيع ، فإن غياب عدالـــة الإجـــراءات يمكن أن يؤدي إلى العديد من السلوك التنظيمي السلبي ، غير أن بعض الكتاب يرى أن عدم عدالة الإجراءات التنظيمية يمكن أن يكون لها مردود إيجابي إلى جانب مردودها السلبي. [4]

فبافتراض أن أحد العاملين يشعر أن عملية تقييم الأداء الـــوظيفي التـــي حددت أن مستواه " ضعيف" أو " غير مقبول " عملية غير عادلة فإن رد فعـــل هذا العامل لتصحيح مثل هذا الشعور يمكن أن يتم من خلال عدة طرق ، **أولها**

(1) Tang. T. and Baldwin, L. (1996)"Distributive and procedural justice as related as related to satisfaction and commitment ." Advanced Management Journal , Summer: pp. 25-31

(2) محمد محمد عريشة ، أثر العدالة التنظيمية في مجال الدخل من الوظيفة علـــى اتجاهـــات وســـلوك العاملين : دراسة تطبيقية،العدد 8 – (القاهرة : مجلة العلوم الإدارية جامعة القـــاهرة فـــرع بنـــي سويف 1995) ص190.

(3) Folger, R. and Konovsky, M. A,. op.cit.pp. 399-432.

(4) Kulik, c., Op.cit.

أن يتغاضى العامل عن نتائج هذا التقييم ويحاول إعادة بناء علاقــات العمــل الجيدة مع رئيسه المباشر. أما **ثاني** هذه الطرق فيمكن أن يتم عن طريق تغيير صورة العامل لدى الرئيس المباشر وذلك من خلال تعديل الســلوك الــوظيفي استجابة لملاحظات الرئيس المباشر فيما يتعلق بالأداء الوظيفي ، **وأخيرا** يمكن أن يؤثر إحساس العامل بعدم عدالة الإجراءات بشكل إيجابي على دوافع وأداء العامل الوظيفي في حالة رغبة العامل في الانتقام " – إذا جاز التعبير – مــن رئيسه المباشر عن طريق تحسين الأداء الوظيفي .

(3) عدالة التعاملات

تمثل عدالة التعاملات ثاني مكونات عدالة الإجراءات وثالــث مكونــات العدالة التنظيمية . ويشير هذا المصطلح إلى عدالة المعاملة التي يحظــى بهــا الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات [1] ، وفي حالات كثيرة فإن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمــي معين يمكن أن تؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى إحساســه بعدالــة التعاملات العادلة بين الأشخاص ، أو قد يؤثر كلاهما على الأحكام الخاصــة بعدالة الإجراءات ، ومن هذا المنطلق فإن عدالة التعــاملات تعكــس جــودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين خلال عمليــة تقيــيم الأداء مثلا ، كما أنها تعكس مقدار الاحترام ودماثة الخلــق التــي يبــديها الــرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار.

(1) Greenberg, J., Op.cit.pp. 399. 432.

وتعكس عدالة التعاملات أيضا مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمـــة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات .

وتتعلق عدالة التعاملات بجودة المعاملة بين الفرد ومتخذ القرار ، وكذلك تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة [1] ولـــذلك عرفهـــا أحد الكتاب بأنها تعكس مدى أحساس العاملين بعدالة المعاملة وذلـــك عنـــدما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية أو معـــرفتهم بأســـباب تطبيـــق تلـــك الإجراءات.[2]

وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها الشخص أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية " مثل تقييم الأداء أو إجراءات إنهاء الخدمة " يمكن أن تؤثر على إحساس هذا الشخص بالعدالة ، وتتضـــمن عدالـــة المعـــاملات جانبين هامين **هما** : [3]

- أسلوب معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.
- تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها ، فـــالتبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتهـــا يـــؤدي إلـــى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أيـــة مبررات.

---

(1) Tyler , T. R., and Bies, R. J., op.cit. pp. 77-98.

(2) Niehoff, B., & Moorman , R. op.cit. pp. 547-557.

(3) Bies, R. L. and Shapior, D. L. (1988)" Voice and justification : Their influence on procedural fairness judgments . "Academy of Management Journal , 31, 4: pp.676-685.

ولا شك أن الأبعاد السابقة مجتمعة تساعد بشكل كبير على تفهم طبيعة عدالة التعاملات ، إضافة إلى أنها تلقي الضوء على تأثير القيادة الإدارية على تحقيق العدالة التنظيمية في أبعادها الثلاثة .

ومن الاستعراض السابق للأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية يتضح أن تحقيق العدالة التنظيمية عملية سلوكية معقدة ، ويرجع هذا التعقد إلى التشابك والترابط الشديد بين تلك الأبعاد بعضها البعض ، إن قبول هذه الحقيقة يضع على إدارة المنظمات الحديثة عبئا كبيرا إذا ما أرادت أن تحقق مستوى متميزا من العدالة التنظيمية ، وهذا العبء يتضمن جانبا يتمثل في تصميم النظم الإدراية القادرة على ضمان توفير الدعائم الأساسية للعدالة التنظيمية ، إضافة إلى تطوير الكفاءات القيادية القادرة على وضع تلك النظم موضع التنفيذ.

الأجور وتحقيق العدالة التنظيمية :

تعد عملية تقييم الوظائف وتحديد الأجور من الأنشطة بالغة الأهمية للإدارة الفعالة للموارد البشرية ، إذ تمثل الترجمة الرقمية لما سبقها من أنشطة تتعلق بتحليل الوظيفة وتقييمها ، ودراسة عناصر البيئة المؤثرة بالداخل والخارج . [1]

إن عملية تقييم الوظائف تسعى إلى تحديد أهمية الوظائف المختلفة بالمنظمة بما يهم فى إعطاء تلك الوظائف ما يناسبها من أجور ورواتب ، وتسعى إدارة هيكل الأجور إلى بذل المجهودات الكاملة لتعويض الأفراد عما

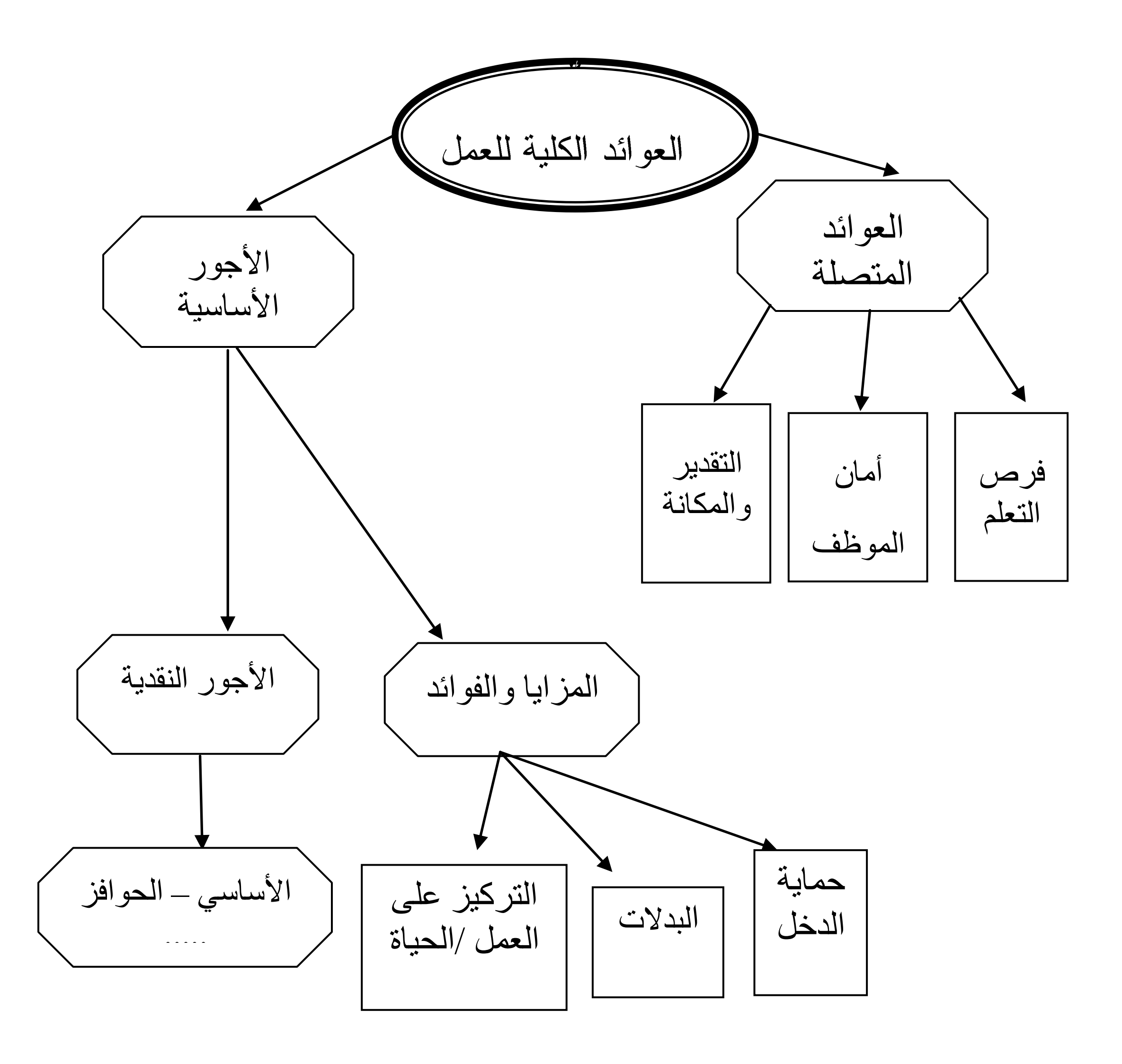
---

(1) إبراهيم حمد العبود ، عبد الرحمن محمد السعيد ومنصور عبد العزيز المعشوق ،" تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، الأسس ، المشكلات والحلول" ،(الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1413هـ ، 1993م) ص 23 .

بذلوه من جهد فى شكل منحهم العوائد المالية والعينية والخدمات والفوائد التى تمثل المقابل لما بذلوه من جهد وفى نفس الوقت تحفزهم علي العطاء.

ويشير مصطلح الأجور بصفة عامة إلى جميع أشكال العوائـــد الماليـــة والعينية والخدمات والفوائد الملموسة التي يتلقاهـــا الموظفـــون كجـــزء مـــن علاقاتهم بالعمل (الوظيفة). ويبين الشكل التالي (1/2) مجموعة العوائد التـــي يمكن أن يحصل عليها الأفراد من العمل.

الشكل 1/2:مجموعة العوائد التي يحصل عليها الأفراد من العمل



المصدر : إبراهيم حمد العبود ، عبد الرحمن محمد السعيد ومنصور عبد العزيـز المعشـوق ،" تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، الأسس ، المشكلات والحلول" ،(الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1413هـ ، 1993م) ص 23 .

ويبين الشكل السابق (1/2) مجموعة العوائد التي يمكن أن يحصل عليها الأفراد من العمل والتي يمكن تصنيفها بالأجور الكلية والأجور المتصلة ويشير إلى العوائد النفسية التي يعتقد الأفراد أنهم يحصلون عليها من مكان العمل مثل (فرص النمو ، المكانة ، فرص الانتماء ، إلخ) أما الأجور الأساسية فتتضـــمن كل من الأجور المباشرة التي يحصل عليه الموظف من العمل في صورة نقدية مثل (المرتب الأساسي ، الحوافز ، الاستحقاقات ، تحسين الظروف المعيشية) والأجور غير المباشر مثل (المعاش – التأمين الصحي – برامج الموازنة بين العمل ومتطلبات الحياة ، إلخ) وتتخذ برامج تقديم هذه الأجور أشـــكالا عديـــدة حيث يستطيع الموظف الواحد أن يستخدم أكثر من طريقة ، وتجدر الإشـــارة هنا إلى أن الأجور الكلية المتصلة يمكن أن تساعد على نجاح المنظمة.

ويجب على المنظمة أن تحدد الأسس التي يبنى عليها نظام(التعويضات) الأجور والمرتبات The Bases For Compensation ، حيث أن الموظفين الذين يتم تعويضهم على أساس نظام الساعات hourly work، يتم تصـــنيفهم على أنهم موظفين بالساعة أو أنهم موظفون يتقاضون أجر Wage earners ، وهو على النقيض من نظام العمل بالقطعة piece work والذي يعمـــل فيـــه الموظفين على أساس عدد الوحدات التي ينتجونهـــا .أمـــا الموظفـــون الـــذين يتقاضون تعويضاتهم على أساس أسبوعي أو نصف شهري أو شهري يصنفون على أنهم موظفي رواتب Salaried employed .

ولذلك نجد كثير من الشركات العالمية مثل IBM, Hewlett – Packard , and Polaroid ذهبت أبعد من ذلك في وضع نظـــام الدفعـــة الواحـــدة ، والـــذي يتقاضى جميع الموظفين بموجبه راتب وهذا الراتب ثابت ومضمون حتى في حالة إذا لم يستطع الموظف أن يحضر إلى العمل في يوم ما نتيجة لظروف طارئة وهذا

البرنامج يرى أن الموظفون أساسا ناضجون ومسئولون ويجب معاملتهم على هــذا الأساس.

أهمية عدالة نظام الأجور :

تمثل الأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العــاملين ، إذ أنهـــا المصدر الأساسي لمعيشتهم والمحدد لرفاهيتهم وإشــباع حاجــاتهم وحاجــات أسرهم ، هذا ويحدد الأجر التقدير العام لمهارات وقدرات ومؤهلات الأفراد ، وإلى جانب ذلك فإن الأجور تؤثر أيضا على مكانة الفرد الاجتماعيــة حيــث تقاس منزلة الفرد في بعض المجتمعات بما يحققه من مكاسب مالية . كما تدفع الأجور الأفراد أيضا للترقي الوظيفي والعلمي عن طريق زيادة كفــاءة الفــرد لتحسين إنتاجيته ومؤهلاته للاستفادة من المزايا المتاحةفي الأجوروالمكافآت[1].
وتمثل الأجور عنصرا مهما من عناصر الإنتاج ، وإن اختلفت تلك النسبة من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطها ومدي اعتمادها على رأس المال البشري والفكري ، ففي صناعة تكرير البترول لا تتعدي تلك النسبة 6% مــن تكلفــة الإنتاج ، بينما في صناعة المنسوجات تصل إلى حوالي 55% مــن التكلفــة، ولذلك يجب أن يتوافق الأجر مع عدة عوامل مؤثرة منها.

- إنتاجية الموظف ومهارته ومستوى المسئولية .
- أن لا يشكل عبئا على أصحاب المصلحة ومالكي المنظمة .
- أن لا يتعارض مع المنظمة والقوانين الحكومية .

وتمثل الأجور المصدر الجوهري للقوة الشــرائية المحركــة للاقتصـــاد القومي وكلما تحسنت الأجور يميل السوق إلـــى الانتعـــاش لكــل القطاعـــات

---

(1) راشد شبيب العجمي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 193.

الاقتصادية بالمجتمع. مع ملاحظة أن يرتبط ارتفاع الأجور بالإنتاجيـة ممـا يسهم في تحقيق النمو الاقتصادي للدولة ، وإلا فإذا زادت الأجور وتسببت في ارتفاع الأسعار فيحدث التضخم أو الركود أو ينخفض الطلـب علـى بعـض المنتجات التي ينتجها العاملون مما قد يسبب انخفاضا فـي عـدد الوظـائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات وبالتالي تخفيض في تكلفة فرص العمل وهو ما يعني زيادة البطالة . كما أن الأجر بالنسبة للمجتمع يمثـل واجهـة المنظمـة وسمعتها وهو وسيلة استقطاب للكفاءات البشـرية النـادرة والحـرص علـى الاحتفاظ بها في المنظمة .

ويجب على أهداف برامج الأجور أن تسهل عمليـة الاسـتفادة والإدارة الفعالة للموارد البشرية للمنظمة ، كذلك يجب أن تتكامل هـذه الأهـداف مـع الأهداف الكلية للمنظمة ، لذلك يجب أن يتم تفصيل برنـامج الأجـور ليلبـي احتياجات المنظمة وموظفيها ، وفيما يلى نعرض لبعض الأهـداف النمطيـة لبرنامج الأجور: [1]

1- المساعدة على جذب أعداد ونوعية الموظفين المطلوبين لتشغيل المنظمة.
2- يجب أن يساعد على تسهيل تحقيق مكانة تنافسية في تسـويق المنتجـات والخدمات ، خاصة في المنظمات الربحية.
3- ربط برنامج الأجور بالوقـت والتكلفـة ، وكـذلك بمـوارد المنظمـة وأولوياتها الخاصة بالعاملين.
4- يجب أن يكون البرنامج مقبولا ، ويحصل على موافقة الموظفين.

---

(1) رفعت محمد جاب الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 34

5- يجب أن يلعب البرنامج دورا إيجابيا في تحفيز الموظفين على الأداء بأفضل طاقاتهم.وتحسين مهاراتهم وقدراتهم .

6- يجب أن يحصل البرنامج في القطاع الخاص على موافقة الجمهور ومن بينهم المساهمين والعملاء والحكومة والعامة.

7- يجب أن يمد البرنامج الموظفين بالفرصة لتحقيق طموحات معقولة داخل إطار من المساواة والعدالة.

ولتحقيق تلك الأهداف يجب وضع السياسات لإرشاد الإدارة في اتخاذ القرارات، وتتضمن سياسات الأجور **النقاط التالية** : [1]

1- معدلات الدفع داخل المنظمة وما إذا كانت أعلى أو أقل أو في نفس المعدل السائد في المجتمع.

2- معدل الدفع الذي يعين عليه الموظفين الجدد ومعدل تفاوت الدفع الذي يجب الحفاظ عليه بين الموظفين الجدد والقدامى.

3- الفترات الفاصلة (الترقية والتقدم) التي يجب عندها ضمان زيادة في معدل الدفع ودرجة تأثير الجدارة أو الاستحقاق والأقدمية في هذه الزيادات.

ويمكن تعريف المساواة equity على أنها أي شئ له قيمة تكتسب من خلال الاستثمار في شئ ما ذا قيمة ، إن نظرية المساواة Equity Theory والتي يشتق منها مساواة الأجرPay Equity هي نظرية دافعية Motivation Theoryتوضح وتشرح كيفية استجابة الموظفين للمواقف التي يشعرون أنهم أعطوا أكثر من /أو أقل مما يستحقون. إن الأفراد يقومون بعمل مقارنات

---

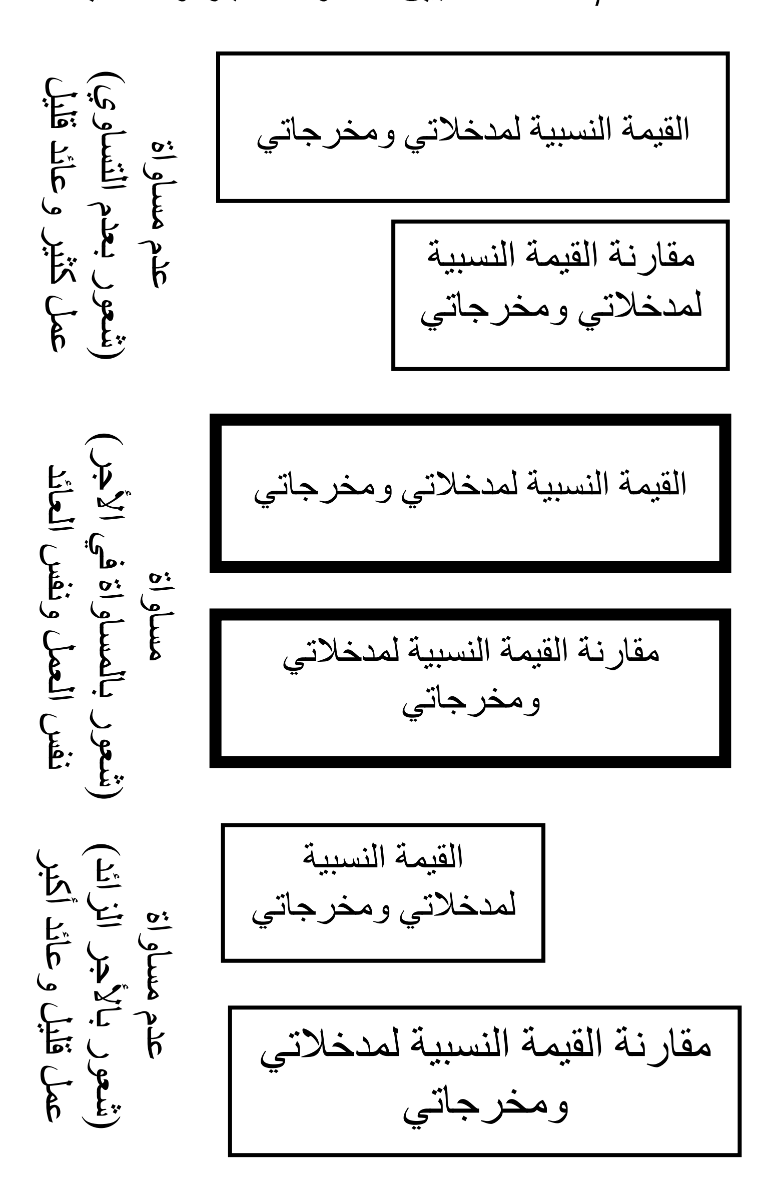
(1) أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ،(الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 1984) ص 121.

بالإضافة للدور الذي يلعبه تصورهم، حيث تـــرى هـــذه النظريـــة أن الأفـــراد يشكلون قيمة نسبية خاصة بمدخلاتهم (قدرات – مهارات – خبرات) في موقف معين مقابل المخرجات (المرتب – الفوائد) في هذا الموقف، ثم يقـــارنون هـــذه القيمة النسبية بالقيمة النسبية لمدخلات ومخرجات أفراد آخـــرين فـــي وظـــائف مشابهة سواء داخل أو خارج المنظمة فإذا كانت القيمة النسبية لهم تساوي القيمة النسبية للآخرين فإنهم يتفهمون الموقف على أنه مساو وعندها لا يوجد تـــوتر ، وعلى النقيض من ذلك إذا اعتبر الأفراد القيمة النسبية لمدخلاتهم ومخرجـــاتهم غير متكافئة مع القيمة النسبية للآخرين ، فإن ذلك يـــؤدي إلـــى وجـــود تـــوتر ويدفعهم إلى القضاء على أو تقليل عدم المساواة هذه ، وغالباً مـــا تكـــون قـــوة الدافعية لديهم متناسبة مع عظم عدم المساواة [1].

ويوضح الشكل التالى رقم (2/2) مساواة الأجر والشعور بالأجر المتساوي

(1) Hauenstein , et al ., A meta – analysis of the Relationship between Procedural Justice and Distributive Justice : implications for Justice Research , Employees Responsibilities and Rights Journal , Vol. 13 (2001) PP. 39 – 56.

الشكل 2/2: العلاقة بين مساواة الأجر والدافعية



Resourse: Hauenstein , et al ., A meta – analysis of the Relationship between Procedural Justice and Distributive Justice : implications for Justice Research , Employees Responsibilities and Rights Journal , Vol. 13 (2001) PP. 39 – 56.

ويوضح الشكل السابق رقم (2/2) مســاواة الأجــر والشــعور بــالأجر المتساوي وبالنسبة للموظفين ، تتحقق مساواة الأجر Pay equity عندما يكــون التعويض المقدم مساو لقيمة العمل المنجز ، وتوضح نتائج الأبحاث العلميــة أن مفهوم الموظفين عن مساواة الأجر يكون لها نتائج مهمة جدا على دافعيتهم تجاه العمل والإنتاج ، ولــذلك يجــب علــى المــديرين أن يطــوروا الممارســات الإستراتيجية للأجور لتكون متساوية داخلياً وخارجياً. وسياسات التعويض تكون متساوية داخلياً Internally عندما يعتقد الموظفون أن معدلات الأجور الخاصة بوظائفهم تتناسب مع قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة، أما مفهوم الموظفــون عــن مساواة الأجر الخارجي External فتتحقق عندما تقدم المنظمة أجورا مســاوية نسبياً لتلك التي يتلقاها الموظفون في أنماط مشابهة من الوظائف.

إن الاتصال الفعال لمعلومات الأجور، بالإضافة إلى البيئــة التنظيميــة واللذان يولدان ثقة الموظف في الإدارة يمكن أن يسهما في إدراك أكثــر دقــة للموظف فيما يختص بالأجور ، كما أن الخصائص الشخصية للموظفين يمكن أيضاً أن تؤثر في مفاهيمهم الخاصة بالأجور. وقد أوضحت أحــد الدراســات على سبيل المثال ، أن الموظفين الذين يتمتعون بالأداء العالي والأقل مســتوى تعليمي وذوي مستويات عليا من الأجور والأكبر سنا ، يروا أن الأجر الــذي يتلقوه مساويا لمساهماتهم. مثل أولئك الموظفون يعتقدون أكثر من غيــرهم أن المنظمة تقوم بدور جيد في تحديد المعايير الخاصة بالأجور. [1]

---

(1) رفاعي محمد رفاعي ، عبد الحميد المغربي، صفاء الشربينى ، مرجع سبق ذكره ، ص 127 .

العوامل المؤثرة في عدالة مزيج الأجور :

يوجد العديد من العوامل الخارجية والداخلية التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في معدلات عدالة الأجور التي يتقاضاها الموظفين ، وتشكل هذه العوامل من خلال تفاعلها مع بعضها ما يعرف بمزيج الأجر Wage Mix كمايلي : [1]

أولا : العوامل الداخلية Internal Factors

تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على معدلات الأجور ، سياسة الأجور الخاصة بصاحب العمل ، قيمة الوظيفة ، القيمة النسبية للموظف في تلبية أو سد احتياجات الوظيفة ، وقدرة صاحب العمل على السداد (إمكانيات المنظمة المالية).

1- سياسة الأجور بالمنظمة Employer's Compensation Policy

تضع العديد من الشركات أهدافا لسياسات الأجور بها ، والتي تؤثر على العائد الذي يتلقاه الموظفون . وكحد أدنى فكل من الشركات الكبيرة والصغيرة يجب أن تضع سياسات أجور **تعكس** :

1- العلاقة الداخلية للأجور بين الوظائف ومستويات المهارات .
2- المنافسة الخارجية أو مكانة ما تدفعه الشركة للموظفين بالقياس مع ما تدفعه الشركات الأخرى المنافسة .
3- سياسة تعويض الموظف على الأداء .

---

(1)عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 1999) ص. ص 23 - 28.

4- القرارات الإدارية المتعلقة بعناصر نظام التعويض مثـل مكافـآت الوقـت الإضافي والحوافز القصيرة والبعيدة المدى الفردية والجماعية.

2 – قيمة الوظيفة Worth of a Job

عادة ما تبني المنظمات التي ليس لديها برنامج أجور رسمي قيمـة الوظيفـة على أساس الآراء الشخصية للأفراد الذين هم على علاقة بتلـك الوظـائف علـى سبيل المثال، معدلات الأجور ربما تتأثر بشكل كبير بسوق العمـل ، وفـي حالـة الشركات المتحدة تتأثر بالصفقات الجماعية ، أما المنظمات التي لها برامج أجـور رسمية فإنها تعتمد بصورة أكثـر احتمـالا علـى نظـام تقيـيم الوظيفـة Job evaluation للمساعدة في تحديد معدلات الأجور ، وحتى عندما تكون الأجـور عرضه للصفقات الجماعية فإن تقييم الوظيفة يمكن أن يساعد المنظمة في الحفـاظ على درجة ما من السيطرة على هيكل الأجور لديها .

ويستخدم تقييم الوظيفة على نطاق واسع في كل من القطاع العام والخـاص وتشمل الوظائف الأكثر تغطية من نظام تقييم الوظيفة في تحديـد الأجـور علـى وظائف مثل الوظائف المكتبية والفنية بينما الوظائف الأقل تغطيـة تشـتمل علـى الوظائف الإدارية ووظائف الإدارة العليا.

3 – القيمة النسبية للموظف Employee's Relative Worth

في الوظائف التي تعتمد على الساعات أو الرواتـب يمكـن تقـدير أداء الموظف ومكافأته عليه من خلال الترقية ومن خلال العديد من أنظمة الحوافز ، كما أن الأداء المتميز يمكن أيضاً مكافأته عن طريق تقـديم زيـادات فـي الأجور ، وإذا كان من المخطط أن تكون لهذه الزيـادات قيمـة ، فيجـب أن تصمم عن طريق نظام تقييم أداء فعال يمكن أن يفرق بين المـوظفين الـذين

يستحقون الزيادة وأولئك الذين لا يستحقون، كما أن هذا النظام يجب أن يقـــدم علاقة مقبولة وواضحة بين الأداء وأي علاوات أو زيادات في الأجور .

4 – قدرة صاحب العمل وإمكانات المنظمة Employer's Ability to pay

تلعب قدرة المنظمة المالية وإمكاناتها المتاحة دورا كبيــرا فـــي تحديــد مستويات الأجور ، فالمنظمة ذات المركز الريادي في السوق والتـــي تحقــق نسبة عالية من المبيعات والأرباح تكون أقدر على دفع معدلات أجور عاليـــة مقارنة بمثيلاتها التي ترتفع فيها التكاليف وتنخفض إنتاجيتها فيتأثر ربحها مما يفقدها القدرة على إشباع حاجات موظفيها من المزيج المتكامل للأجور.

ثانيا : العوامل الخارجية External Factors

تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على معدلات الأجــور العديــد مــن العوامل من بينها ظروف سوق العمل ، المعدلات السائدة للأجور ، مســتوى المعيشة ، القدرات التفاوضية للمنظمة مــع النقابــات والإتحــادات، وأخيــرا المتطلبات القانونية .

1- ظروف سوق العمل Labor Market Conditions

تؤثر عوامل العرض والطلب على الوظيفة في ظل عوامل المنافسة الكاملة في تحديد أجر العمل ، حيث يتناسب الأجر تناسبا طرديا مع الطلــب عليــه ، بينما يتناسب تناسبا عكسيا مع العرض منه.

2- المعدلات السائدة للأجور Area Wage Rates

يتأثر هيكل الأجور بمعدلات الأجور السائدة في السوق بالنسبة لمختلــف الوظائف بصفة عامة ، كما يتأثر بشكل خــاص بظــروف عــرض وطلــب

الوظائف في كل تخصص ، فعندما يتميز تخصص معين بالندرة ، فإن معدلات الأجور الخاصة به تميل إلى الارتفاع وعكس ذلك صحيح عند زيادة المعروض منه .

3- مستوى المعيشة Cost of Living

يجب أن يغطي الأجر الحد الأدنى لمستوى المعيشة للموظف وأسرته ، ومن ثم ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار تكاليف المعيشة ، ليضمن للموظف وأسرته مستوى مناسب من العيش ، وهذا يقتضي دراسة معدلات الأجور من فترة لأخرى ومن مكان لآخر وفقا للتغيرات التي تحدث في الأسعار والقوة الشرائية لدخل الموظف .

4- القدرات التفاوضية للمنظمة مع النقابات والإتحادات

في معظم المجتمعات اليوم تقوم النقابات وإتحادات العمل بالتدخل للحفاظ على حقوق العمال والموظفين ، ومن ثم فأمامها المجال لتحسين مستوى الأجور والمناداة بمراعاة مدى عدالتها وإنصافها لحقوق العاملين ، ويتطلب ذلك دراسة متطلبات تلك الجهات وقد يقتضى الأمر الدخول معها في مساومة وتفاوض حول الأجر المناسب للوظيفة بمراعاة مختلف ظروفها والمناخ الذي تمارس فيه.

5- المتطلبات القانونية Legal Requirements

توجد العديد من القوانين واللوائح الحكومية التي تنظم الأجور في كل مجتمع من المجتمعات ، وهذا يلزم المنظمات سواء كانت منظمات حكومية أو عامة أو خاصة أن تقوم بدراسة قوانين العمل واللوائح المنظمة لها وما يدخل عليها من تعديلات ، فالقطاع الخاص في المملكة ملتزم بالحد الأدنى للأجور

المنصوص عليه في قانون العمل ، والقطاع العام مقيد بنصوص القانون وما يدخل عليه من تعديلات.

المبحث الثانى : بناء نظام الحوافز الفعال لتحقيق العدالة التنظيمية :

بناء نظام الحوافز الفعال لتحقيق العدالة التنظيمية :

يعمل الأفراد في المنظمات لأسباب عديدة ومتنوعة ، تتغير على مدى حياتهم العملية في الأجل الطويل . ويظهر دور الحوافز في إثارة السلوك والأداء لإشباع تلك الحاجات ، ومن ثم يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمنظمة والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء ، والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم . (1)

وطالما تؤثر نظم الحوافز بشكل كبير على قرارات الأفراد بقبول الوظائف، والاستمرار فيها والمحافظة على مستويات معينة من الأداء أو ترك المنظمة فإنه يصبح من الضروري الاهتمام بدراستها وتحليلها والوقوف على آثارها باستمرار ولقد ميز البعض بين الحوافز الداخلية والخارجية على أساس أن الحوافز الداخلية هي تلك الحوافز المستمدة من العمل في الوظيفة نفسها كالشعور بالإنجاز وأهمية العمل المؤدى وفرصة القيام بنشاط ممتع ذو أهمية أما الحوافز الخارجية فهي تلك الحوافز التي توفرها المنظمة خارج العمل نفسه وتشمل الترقيات والمكافآت الأخرى والعمولات والتعويضات .

---

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،" حتمية التوجه الاستراتيجي لتحقيق الكفاءة في تنمية الموارد البشرية " المؤتمر العلمي السنوي الخامس عشر ، التنمية البشرية في الوطن العربي، (القاهرة : كلية التجارة جامعة المنصورة ، 1999) ص 134 .

ولقد توصلت استطلاعات حديثة لرأى العاملين في المنظمات الأمريكيـــة إلى أن 88% من العاملين يريدون أن يعملوا بجد وأن يبذلوا قصارى جهــدهم في وظائفهم، وأن 55% لديهم رغبة داخلية في بذل قصارى جهــدهم بغــض النظر عن العائد المادي ، بينما أشار 50% أنهم يعملون بالقدر الذي يجنــبهم الطرد من الوظيفة ، و75% قالوا كان يمكننا أن نصــبح أكثــر فعاليــة فــي وظائفنا. وعن أسباب عدم فعاليتهم في أداء وظائفهم **قالوا** :

- إن رؤسائنا لا يعرفون كيف يجعلوننا نعمل بجد أكثر .
- إن رؤسائنا لا يدفعون لنا ما يحفزنا للعمل على نحو أفضل .

ويتوقف نجاح المنظمة على وجود إستراتيجية فعالة تقوم علــى أســاس غايات وأهداف واضحة ومحددة ، ويمكن للمديرين وكــذلك إدارات وأقســام الموارد البشرية استخدام الحوافز كأدوات لحفز العــاملين لتحقيــق الغايــات والأهداف باعتبار هذه الحوافز أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين [1].

وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه ، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووســائل معينــة يحبهــا الأفراد ويتمنونها تلك التى يطلق عليها الحوافز.

ومن هنا تأتى التفرقة بين الدوافع والحوافز ، فــإن الــدوافع Motives تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد وتدفعه ليسلك سلوكاً معيناً ، أي هــي القــوة الداخلية التى تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شئ محدد بما ييسر له رسم غاياته وأهدافه وتسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية. أما الحافز

---

(1) محمد عبد الفتاح منجى ، محمد كمال مصطفى ، تخطيط القوى العاملة بين النظريــة والتطبيــق، (القاهرة : غير مبين الناشر ، 1988) ص 34.

Incentives فهو المثير الخارجي الذي يحرك فى نفس الفرد الدوافع للقيـــام بعمل معين ، والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتي تربط بـــين المثيـــر والاستجابة له.

ولهذا يمكن القول أن العوامل والمتغيـــرات التـــي تحـــث الفـــرد علـــى التصرفات بطريقة معينة، وتقلل أو تزيد من سرعة هذا التصرف يطلق عليها اسم الحوافز . وبهذا يمكننا تعريف الحوافز على **أنهـــا** : مجموعـــة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها ســـواء كانـــت ماديـــة أو معنوية ، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية ، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى ، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة . ومن هذا التعريف يمكن الوقوف علـــى **العناصـــر التالية** :

1- أن الحوافز هي مجموعة من الأدوات والوسائل .
2- تقوم المنظمة حسب إمكاناتها بتوفير تلك الحوافز .
3- تتعدد أنواع الحوافز ليس بحسب قدرة المنظمة وإمكاناتهـــا فقـــط وإنمـــا بحسب احتياجات الأفراد ودوافعهم أيضاً .
4- يتمثل الهدف الأساسي من الحوافز في إشباع حاجات الأفـــراد بمختلـــف تقسيماتها من ناحية ، وتحقيق الإنتاجية المحددة من ناحية أخرى .
5- يجب أخذ الظروف والمتغيرات البيئية في الحسبان عند إعداد نظم الحوافز في المنظمة . وتبدو أهمية الحوافز في مختلف المســـتويات علـــى النحـــو **التالي** : [1]

---

(1) محمد نجيب صبري محمود ، "انعكاسات العولمة على إدارة الموارد البشرية"، (القاهرة : المـــؤتمر العلمي السنوي الثالث ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، 2001) ص 34

(أ) أهمية الحوافز على المستوى الفردي :

1- **الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير** : طالما أن العمل السيئ سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل أحياناً . يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص فى العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحـرص على دوام التقدم والنمو .

2- **أداة للتغذية المرتدة** : يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها ، استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع .

3- **الدعم المالي** : يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فـالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفـراد مـن إشـباع حاجاتهم المادية.

4- **تحمل المسئولية** : يعد تحمل المسئولية من العوامل البـارزة ذات الأثـر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري مـن عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والـدور الفعال ، والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضـحة دون تحمـل المسئولية .

(ب) أهمية الحوافز على مستوى الجماعات :

1- **إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة** : يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لـدى الأفـراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي .

2- **تنمية روح المشاركة والتعــاون** : تؤدى الحوافز الجماعية إلـــى تكـــاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها ، كما تسمح المشـــاركة لأفراد الجماعة فى اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيـــذها وشـــعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم .

3- **تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة** : تشجع الحوافز الجماعيـــة ذوى المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فـــرص التنمية والتدريب أثناء العمل .

(ج) أهمية الحوافز على مستوى المنظمة :

1- **التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجيـــة** : تســـهم الحـــوافز فـــي الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة فـــي النـــواحي الاقتصـــادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية ، مما يتطلب من المنظمـــة ابتكـــار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ علـــى مكانتهـــا ، هـــذا يستدعى بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة .

2- **التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفـــة :** ومنها تخطيط الموارد البشرية ، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيـــار والتعيين ، والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور ، والمنافع والخـــدمات والترقيات و ... وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة علـــى مستوى المنظمة .

3- **تهيئة المناخ التنظيمي المناسب** : تسهم الحوافز فى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة .

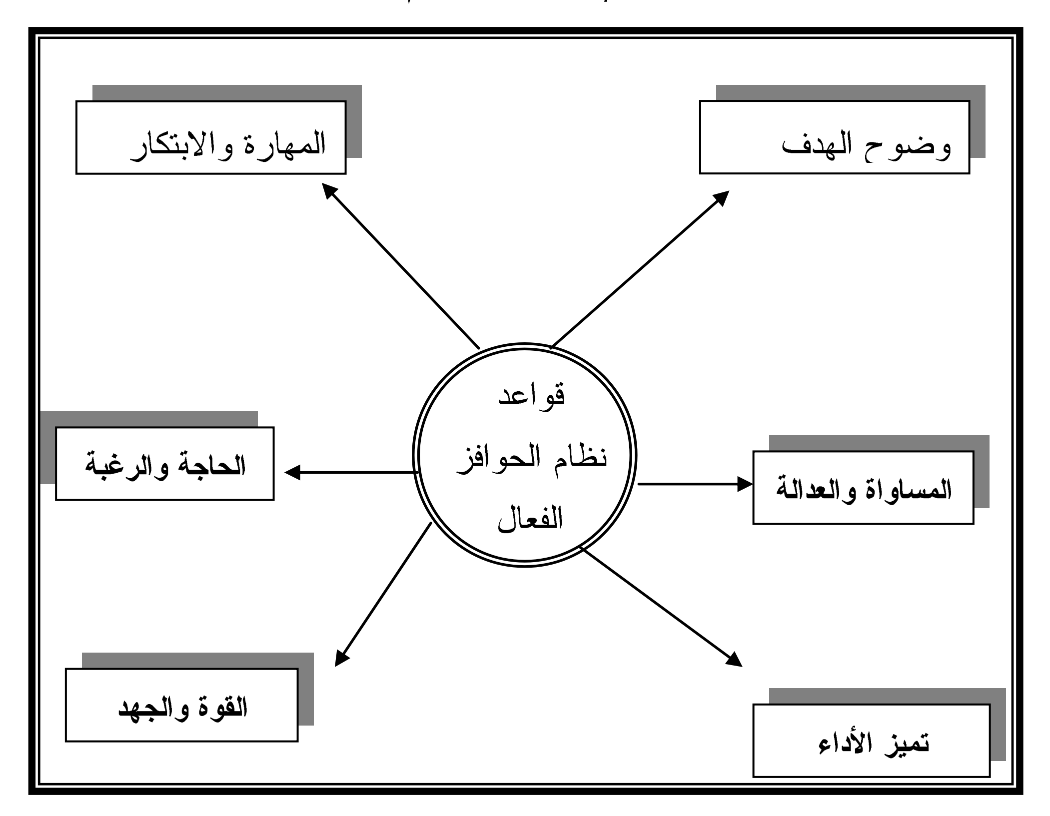
قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال :

يبنى نظام الحوافز على عدة قواعد يجب الاهتمام بتأسيسها حتى يحقق النظام فعاليته المنشودة ، هذا ويجب أن يتسم ذلك النظام بالعديد من الخصائص والمقومات التي تضمن له النجاح ، وفيما يلي نعرض لهذه القواعد وتلك الخصائص كما يوضحها الشكل رقم (3/2) على النحو التالي : [1]

---

(1) محمود أحمد الخطيب ، "العولمة وإدارة الموارد البشرية ، الدلالات الضمنية للمنظمات المصرية"، (القاهرة : المؤتمر العلمي السنوي الثاني ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، المجلد الأول ، القاهرة ، 2001) ص 45

شكل 3/2: قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر : محمود أحمد الخطيب ، "العولمة وإدارة الموارد البشرية ، الدلالات الضمنية للمنظمات المصرية"، (القاهرة : المؤتمر العلمي السنوي الثاني ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، المجلد الأول ، القاهرة ، 2001) ص 45

ويبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد يوضحها الشكل السابق رقم (3/2) ، ومن ثم تتمثل أهم القواعد التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز **فيما يلي** :

1- **وضوح الهدف والغاية** : يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد ، بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد – الجماعة – المنظمة) إلى تحقيقه .

2- **المساواة والعدالة** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوى من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة ، ويمثل إتفاق المساهمين على تقسيم أرباح الشركة بالتساوى بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة . حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح .

3- **تميز الأداء** : يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز ، إذا يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته .... حتى يتم حساب الحوافز .

4- **القوة والمجهود** : يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح فى الغالب على النتائج إلا أن الحال فى بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول .

5- **الحاجة والرغبة** : يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته ، فالأفراد فى بداية حياتهم

الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم ، فى حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد فى المستويات الإدارية العليا .

6- **المهارة والابتكار** : تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبيه أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولا ابتكاريه لمشكلات العمل والإدارة .

خصائص نظام الحوافز الفعال :

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من **أهمها** : [1]

1- **القابلية للقياس** : يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذى سيتم تحفيزه فى شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده .

2- **إمكانية التطبيق** ، ويشير هذا إلى تحرى الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة فى تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام

3- **الوضوح والبساطة** : لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

4- **التحفيز** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

---

(1) معالي فهمي حيدر ،" العولمة وتأثيرها على الموارد البشرية"، (القاهرة : المؤتمر العلمي السنوي الأول ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، 1999) ص 43.

5- **المشاركة** : يفضل أن يشارك العاملين فى وضع نظـام الحـوافز الـذى سيطبق عليهم بما يؤدى لتبنيهم وتحمسهم ، وزيادة اقتناعهم بـه والـدفاع عنه.

6- **تحديد معدلات الأداء** : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجـود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدى للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

7- **القبول** : يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المسـتفيدين منه ، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة .

8- **الملاءمة** : تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العـاملين علـى نفـس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد فـى مـداخلها وطرقهـا علـى مراعـاة الاختلافات فى المستويات الإدارية والأعمار السنية ، والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة و ... غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

9- **المرونة** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام ، إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر ذلك .

10- **الجدوى التنظيمية** : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة فى شكل زيادة إيرادتها وأرباحها أو نتائج أعمالها ، ويتم ذلـك بمقارنـة نتـائج أعمـال المنظمة قبل وبعد النظام .

11- **التوقيت المناسب** : تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت ، فالثواب الـذى يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذاك الذى يتم بعد فترة طويلة من حـدوث الفعل والتصرف

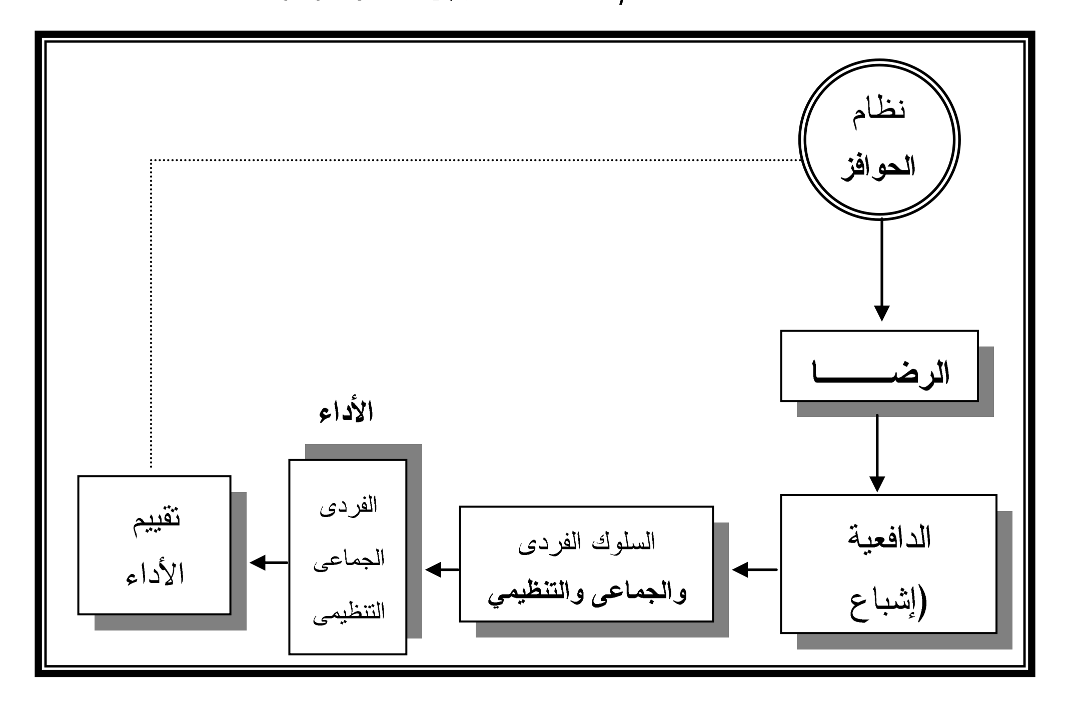
تأثير عدالة الحوافز على أداء العاملين :

يعتقد الكثيرون فى تأثير عدالة الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمـــات ، ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز فى تخفيض معدل دوران العمل ، والحد من الغياب ، والمساهمة فى جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة ، كـــذلك دورها فى إشباع الحاجات ، وأهميتها فى تعلم أنماط جديـــدة فـــى الســـلوك . ويوضح الشكل رقم (4/2) العلاقة بين الحوافز والأداء. [1]

---

(1) معالي فهمي حيدر ،مرجع سبق ذكره، ص 35

شكل 4/2: العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر : معالي فهمي حيدر ،" العولمة وتأثيرها على الموارد البشرية"، (القاهرة : المؤتمر العلمي السنوي الأول ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، 1999) ص 43.

ويجب أن يتم لربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسـلوك والأداء ، فالدفع على أساس العمولة يجعل الارتباط بين الدخل وكمية المبيعات واضحاً ، فكلما زادت المبيعات التى يحققها رجل البيع زاد دخله ، وفى حالات أخـرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء ، وعلى ذلك يـؤدى الموظـف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية.

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال ، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من **بينها** : المساواة ، والقوة ، ونـوع الحاجـة ، وعدالة التوزيع . ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخلياً وخارجياً فـى أعمـال وأنشطة المنظمة، ويتجلى ذلك من استقراء دورها **فيما يلى** : (1)

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمنظمة .
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة ، إذا تعمل العديد من المنظمات علـى ربـط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء .
- الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل .
- الاحتفاظ بالعاملين المهرة .

المبحث الثالث: كفاءة إدارة نزاعات العمل والعدالة التنظيمية:

تشكل النزاعات جزءاً من الحياة اليومية ، وحينما تكون شـبه معدومـة تصبح الحياة رتيبة ومملة وحينما تكثر تجعل الحياة مستحيلة. وفـي الغالـب يتسبب في النزاعات أشخاص لهم وجهات نظر مختلفة ، أو أشخاص يريـدون تحقيق غاياتهم على حساب الآخرين ، ولقد كشف مسح أجـرى حـديثاً بـين

---

(1) مدني عبد القادر علاقى ، إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الأفراد، (جدة : مكتبة دار زهران ، 1414هـ – 1993م) ص 233

المديرين حول الأسباب الرئيسية وراء النزاع في العمل ووجد أن أسباب هــذه النزاعات تتمثل في **الآتي** : [1]

- سوء الفهم.
- الإختلافات في الأهداف.
- الأداء المتدني.
- الاختلاف حول الوسائل والأساليب المستخدمة.
- مشاكل تتعلق بمجالات المسؤولية.
- ضعف التعاون.
- مشاكل تتعلق بمجالات السلطة.
- الإحباط.
- التنافس حول موارد محدودة.

ولقد أوضح نفس المسح أن هناك بعض المــوظفين ، ممــن يباشــرون مسئوليات إدارية كبيرة، يقضون ربع وقتهم في العمل في معالجة النزاعــات. ليس بالضرورة أن يكون كل نزاع مشكلة فهناك بعــض الجوانــب الإيجابيــة وبعض الجوانب السلبية للنزاع داخل المنظمات. ويمكــن للنــزاع أن يكــون **إيجابياً** فى الحالات **التالية** : [2]

- يساعد في فتح نقاش وحوار بناء حول قضية هامة.
- تنتج عنه حلول للمشاكل.

---

(1) عبد الله بازرعة ، الخدمات في مجال الإنتاج ، أسلوب محفز للعمل وزيــادة الإنتاج،العــدد (31)-(القاهرة : مجلة الخدمة الاجتماعية ، بدون تاريخ) ص 32.

(2) Zweig , Mark , Human Resources Management : The Complete Guide Book for Design Firms (New York : John Wiley & Sons , Ins. , 1991). P167.

- يزيد من قدرة إستغراق الأفراد أو اهتمامهم بقضية هامة.
- ينتج عنه تحسين الاتصالات بين الأفراد.
- يطلق سراح العواطف المكبوتة.
- يساعد الناس على تنمية قدراتهم.

ويمكن النزاع أن يكون **سلبياً** فى الحالات **التالية** :

- يصرف الناس عن المسائل الجوهرية الهامة.
- يخلق شعوراً بعدم الرضا لدى الأشخاص المعنيين.
- يؤدي بالأفراد والجماعات إلى العزلة وعدم التعاون.

ولكي تأتي مواقف النزاع المتوقع بنتائج إيجابية ينبغي أن يتم تشـجيعها في المنظمات. وبالتالي فإن مواقف النزاع التي يكون نتاجها سلبياً ينبغـي أن تمنع وحينما يكون ذلك متعذراً ، ينبغي حلها بطريقة إيجابية.

وتعلمنا تجارب الحياة كل يوم كيف ننمي طرقاً وأساليب تجعلنـا نتقـي النزاع أو نجد الحلول المناسبة له. ولمعظم المديرين طرقهم وأسـاليبهم التـي اكتسبوها من تجاربهم لمواجهة تلك المواقف. إن المدير الفعال حقيقة هو ذلـك المدير الذي يعتمد على مجموعة من الأساليب والطرق لمعالجة مواقف النزاع ويختار منها ما يناسب كل موقف. ويعتبر تفهم طبيعة وأسـباب النـزاع فـي العمل وإمكانية استخدام أكثر من أسلوب لمنع وقوع النزاع وكيفية معالجته من الأمور الضرورية لمن يتحملون المسئوليات الإدارية.

منع حدوث النزاعات في العمل وحلها :

تحدث النزاعات في كل مواقع العمل ولكن بعض تلك النزاعات يمكن منعها أو تفاديها باستخدام أساليب تمنع تفاقم النزاع وتصاعده. من الطرق التي تساعد

في منع وقوع النزاعات في العمل ، خاصة تلك التي تتولد عن تصاعدها نتائج سلبية ما **يأتي** : (1)

1- الاعتراف بوجود الاختلافات بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بالتقييم والإدراك والتوقعات والاحتياجات وتقبل هذه الاختلافات.
2- الصراحة والأمانة مع النفس ومع الآخرين.
3- تخصيص وقت وجهد كافيين لمعرفة العاملين معك باستمرار.
4- عدم الافتراض تلقائياً بصواب رأى الشخص وخطأ الآخرين.
5- عدم وضع النفس في موضع دفاعي حينما يختلف معك الناس.
6- الإصغاء باهتمام إلى ما يقوله الآخرون.
7- توفير أجواء مريحة ومناسبة حتى يستطيع الناس التعبير عما بداخلهم.
8- محاولة ضمان استفادة الناس من مواقف النزاع التي تمت تسويتها.

حل النزاع في العمل :

إذا لم يكن هناك إمكانية لمنع وقوع النزاع السلبي وأصبح حدوثه لا مناص منه أو إذا كان النزاع من النوع الذي يحوي فرصاً للتعبير والتطوير والتحسين ، فينبغي التفكير في حله بطريقة إيجابية بناءة ما أمكن ذلك. إن الحل السليم للنزاع يجب أن ينبني على الفهم الصحيح والعميق لطبيعة النزاع نفسه. هناك خمس طرق يمكن الاستفادة منها لحل النزاع وينبغي إختيار

---

(1) عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 1993) ، ص 528.

طريقة الحل المناسبة حسب طبيعة موقف النزاع وخصائصه ويمكن تلخـيص هذه الطرق فيما يلى: [1]

1- الإنكار أو الانسحاب :

وهذا ما يحدث حينما يحاول شخص حل النزاع عن طريق إنكار حدوثه خاصة إذا كان النزاع سلبياً. وهذا يكون ممكناً ومقبولاً إذا كان النزاع بسـيطاً وغير هام أو إذا كانت هنالك حاجة إلى فترة تجميد للنزاع قبل الشـروع فـي حله.

2- القمع أو التهدئة الظاهرية :

وهذا يحدث حينما تقمع الاختلافات أو تتوجه الجهود إلى تهدئة النـزاع السلبي ظاهرياً. ويمكن أن يكون هذا مقبولاً إذا كان النزاع بسيطاً وغير هـام أو إذا كانت العلاقات بين الأطراف المتنازعة يجب حمايتها وصـيانتها مهمـا كلف الأمر.

3- السيطرة :

ويكون ذلك حينما يحل النزاع من قبل طرف واحد من أطراف النزاع أو من قبل فريق ثالث مستخدماً سلطاته وموقعه. هذه الطريقة تكـون ناجحـة إذا كانت السيطرة مبنية على سلطة واضحة أو إذا كان هناك إتفاق بين الأطراف المعنية على استخدام هذا الأسلوب.

---

(1) عادل حسن ، العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد ، (الإسكندرية : دار الجماعات المصرية ، 1980) ص 233.

4- التسوية / التنازل :

يتم حل النزاع بتنازل كل طرف عن شئ حتـــى يلتقـــي الطرفـــان فـــي منتصف الطريق. تكون هذه الطريقة ناجحة إذا توفرت للأطراف المتنازعـــة مرونة لتغيير مواقفها أو التنازل عن بعضها بالرغم من أنه لا يمكن التأكد من التزام الأطراف بما يتم الاتفاق عليه.

5- التعاون :

يتركز حل النزاع على الاعتراف بالاختلافات بين الأطراف والتوصـــل إلى حلول تلقى قبول وإجماع الأطراف المتنازعة بحيث يشعر كل طرف بأنه قد فاز. يكون هذا الأسلوب ممكناً ومقبولاً إذا كان هناك وقت كـــاف للتفاعـــل والحوار البناء الإيجابي بين الأطراف. وغالباً ما يعتمد هذا على وجود قيـــادة خلاقة وفعالة للتفاعل والحوار لاكتشاف حلول تحقق منافع لكل الأطراف.

تحقيق العدالة التنظيمية من خلال مشاركة العاملين :

إن مشاركة العاملين تعنى السماح للعاملين بالمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم. وهذا لايعنى الفوضى حيـــث تتنـــازل الإدارة عـــن مســـئولياتها وأدوارها في اتخاذ القرارات. بدلا من ذلك، فإنها تعنى أن مســـئوليات الإدارة في صنع القرارات يكون فيها مشاركة من قبل العاملين [1].

إن الافتراضات التقليدية عن العاملين الغير راغبين في التشجيع الـــذاتي والالتزام بالأهداف التنظيمية أصبحت تتلاشى كلما أبدى العـــاملين حماســـهم والتزامهم بالمشاكل التي يحاولون حلها ، ومن خـــلال مشـــاركة العـــاملين ، يستطيع العاملين تحقيق جودة حياة عمل مرتفعة. وأيضا ، فان جـــودة حيـــاة

(1) عبد الحكيم أحمد نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

العمل المرتفعة تقود إلى إنتاج مستويات عالية من الالتزام بالأهداف التنظيمية والإنتاجية العالية. ومن أهم استراتيجيات تطوير بيئة العمل **ما يلي** : [1]

أ- فرق العمل المدارة ذاتيا :

- فرق العمل المدارة ذاتيا يطلق عليها أيضا مجموعة العمـــل المســـتقلة ذاتيا أو فرق العمل المتكاملة. من هذه الطريقة يطلق عليهم مجموعـــة العمل ويتكون من 10 إلى 20 عامل ويكون هناك خطة تسيطر علـــى نشاطهم الخاص ويوجد لديهم زعيم للفريق يكون غالبا عـــاملا ولـــيس عضو في الإدارة.
- مجموعات من العاملين تعطى السلطة ليس فقط لتؤدى عمليات الإنتـــاج المباشرة ولكن أيضا لتقوم ببعض النشاطات التقليدية التي تقـــوم بهـــا مجموعة العمل والخدمات وهكذا قد تواجه المجموعة المهام الإضافية كطرق لتخطيط العمل وفحص الناتج والحفـــاظ علـــى الآلات وحتـــى اختيار العاملون في الفريق وهذه المجموعات لها سلطة لتنظيم سرعة إيقاع عملهم الخاص.
- القرارات الرئيسية تأخذ في أغلب الأحيان بواسطة فريق العمل.

إن الهدف في بدء فرق العمل المدارة ذاتيا أن تخلق فرق وحدات كاملـــة عن طريق مكونات العمل والعمليات المتعددة المعتمدة.

ب- إعادة واغناء الوظائف

- محتوى وتركيب الوظائف يمكن أن يتغيروا بطرق مختلفة بينمـــا فـــي بعض الأحيان وظائف تم تكبيرها أفقيا لإضافة تشكيلة مهـــام وبعـــض

(1) عادل ريان ، مرجع سبق ذكره ، ص. ص 455 – 482.

الأحيان العاملون يسمح لهم بإدارة وظيفة محددة لتقديم التشكيلة وإظهار الاهتمام والدفعة الرئيسية لتلك الشركات امتلاك برامج جـودة لحيـاة العمل من خلال إغناء الوظائف التي كانت قد وضعت سابقا على أساس التقسيم للعمل في نطاق ضيق.

ولإعادة وإغناء الوظائف يجب مراعاة **مايلي** : [1]

1- تشكيل وحدات طبيعية للعمل لكي يمكن للعامل أن يواجه إحساس ملكيـة العمل والشعور بالمسئولية وهذه المهام بعد ذلك تصبح هامة للعامل.
2- التكليف بمهام أكبر إلى وحدات الإنجاز لتحسين تشكيلة المهارة.
3- أسس علاقات الزبون (العملاء) .
4- جعل العمل بشكل رأسي وهذا يعنى أن التخطيط والسيطرة والرقابة على المهام يجب أن تضاف إلى العمل .
5- تزويد العامل بالمعلومات والتغذية المرتدة وهذا يعنى أنه يجب على الفرد أن يجمع هذه المعلومات الهامة والضرورية ليقوم بعمله وهو يجـب أن يستلم ويتلقى التغذية المرتدة عن الجودة وجودة أدائه .

ج- الإدارة بالمشاركة

- هو ذلك النظام الادارى الذي فيه يشارك العاملون في صـنع قـرارات الإدارة والتي تؤثر عليهم وعلى عملهم.

(1) Johns , Gary , Organizational Behavior (New York : Harper Collins publishers Inc. , 1992).p123.

- وهذه العملية تزيد الحافز لدى العاملين وتساعد فى توليد الأفكار التي لربما لم تحدث وتحصل عليها الإدارة إذا كانت الإدارة بمفردها هى التى تضع الأفكار لإدخال طرق وعمليات جديدة.

د- تعديل السلوك

- تعديل السلوك يؤدى إلى التكيف الفعال أو التعزيز الايجابي.
- مقترحوا تعديل السلوك يهتمون بالسيطرة على السلوك وتشكيله كما يريدون لزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة وتخفيض الغياب.
- إن الفكرة الضرورية لتعديل السلوك هي تحديد السلوك بنتائج ، مثل الإنتاجية العالية ، الجودة العالية ، الحضور للعمل في الوقت المناسب.
- كل تحسن صغير يعزز سلوك غير صحيح مهمل بدلا من معاقبته طبقا للنصائح Skinner الصارمة وبالرغم من أن بعض المقترحون يميلون الى العقاب في تعديل السلوك.
- المكونات الرئيسية لبرنامج تعديل السلوك هي تعريف السلوك الرئيسي، أهداف السلوك الجديد وتقديم التغذية العكسية عن أداء الفرد.

و- القيادة الفعالة والسلوك الاشرافى :

- بالرغم من أنه ليس هناك صيغة لتعلم كيف تصبح مشرف فعالا ، إلا أنه من البحث في السنوات العديدة كشفت العديد من المنافع المفيدة والعاملون يحبون العمل مع المشرف الذي يراعى مصالحهم والذي يساعدهم. والمشرف يجب أن يخلق جو من الموافقة مع العاملين معه ، وفهم العاملين لجودة حياة العمل يؤثر على العلاقة مع المشرف.
- المشرف الفعال هو الذي يجب أن يتخذ الإجراءات المساعدة للعمل.

- المشرف يجب أن يكون قادر على تنظيم وتوجيه الأفراد الـذين سـيتم إنجاز العمل من خلالهم ويجب أن يكون على معرفة بالتقنيـات لكـي يواجه صعوبات العمل.

ل- التطوير المهني :

- الكثير يستعمل مواهب الأفراد العاملين معه لمساعدة العـاملين لإدراك طموحهم المهني وتحسين شعورهم بالإنجاز ، والعديد مـن الشـركات حاليا تصنع نظام للتطوير المهني وتطوير الأنشطة.
- إن المكونات الرئيسية لبرنامج شامل للتطوير المهنـي فـي المنظمـة **يتضمن** :

1- التخطيط للموارد البشرية .
2- الاتصال بغرض العمل والمعلومات المهنية للعاملين .
3- التعليم والتدريب للعاملين داخل وخارج المنظمة .
4- توسيع التخصصات الوظيفية .

وبالإضافة إلى هذه المكونات الأساسية فان بعض المنظمات لها مراكـز تقييم رسمية لتقييم قدرة وإمكانية العاملين بها.

وهناك العديد من الاستراتيجيات الأخرى بالإضافة إلى الاسـتراتيجيات السابقة قد استعملت في عدد لابأس به من المنظمات لتحسين الإنتاجية وجـودة حياة العمل أو كليهما وبعض الاستراتيجيات قد صممت لتحسين جـودة حيـاة العمل فقط **ومنها** : [1]

(1) Lawrence S. Pryor, " Benchmarking : A Self Improvement Strategy ", The Journal of Business Strategy, November-Deceember,1989).p56.

أ- خطة Scanlon .

- سميت على اسم Joscph.scan ، وهى خطة محفزة في كافة أنحاء المصنع أو كافة أنحاء الشركة وهذه الخطة تحتوى على**ثلاثة مميزات** :

1- فلسفة واسعة لانتشار للتعاون بين الإدارة والعاملين.

2- اقتراح نظام لتقليل التكلفة وزيادة الإنتاجية.

3- صيغة محفزة من خلال إدخار التكلفة لتعود على العاملين في شكل علاوات.

ب- ربط توزيع الأرباح بمعدل الإنتاجية.

- المثال القيادي للنجاح في ربط توزيع الأرباح بمعدل الإنتاج هي شركة Linking وهذه الشركة لها نظام أجر مباشر محفز وعلاوات المشاركة في الأرباح السنوية مرتبطة بأداء العاملين.

ج- العدالة الإدارية :

- العدالة الإدارية أو التنظيمية تؤمن بالعدالة التأديبية والشكوى التي تعالج الإجراءات. **ومثال** : في إدارة الانضباط إن العامل المتهم والمتأثر يتسلم بيان مكتوب عن التهم الموجهة ضده وهنا يمتلك حق الدفاع عن نفسه.

الفصل الثالث

الإلتزام التنظيمى

المبحث الأول : مفهوم الإلتزام التنظيمى والعوامل المؤثرة فيه وأبعاده

المبحث الثانى : مزايا تحقق الإلتزام التنظيمى ومداخل تنميته ومحدداته

المبحث الثالث: نتائج الإلتزام التنظيمى وأساليب تنميته

الفصل الثالث

الالتـــــــزام التنظيمـــــــي

يتناول هذا الفصل مفهوم الإلتزام التنظيمى والعوامل المؤثرة فيه وأبعاده ، ومزايا تحقق الإلتزام التنظيمى ومداخل تنميته ومحدداته ، ونتائج الإلتزام التنظيمى وأساليب تنميته.

المبحث الأول:مفهوم الإلتزام التنظيمى والعوامل المؤثرة فيه وأبعاده:

لقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة حقيقة هامة ، وهى أن أهم تلك القوى وأعظمها أثراً فى تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشرى المتمثل فى الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية والـــذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصاً للانطـــلاق والنجـــاح أو يســـبب مشكلات ونقاط اختناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانهيار السريع.

ولقد شهدت الأربعين سنة الماضية، إهتمام الباحثين في مجال الســـلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع التنظيمي بدراســـة العوامـــل المؤثرة علي الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية ، والتي تشتمل على متغيرات مثل الولاء والرضا والضغوط والعدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي ، حيث تعد تلك المتغيرات مدخلا من المداخل الحديثة التي نالت حظا وافرا من الاهتمـــام من قبل العلماء لدراسة المنظمات الاجتماعية الحديثة.

ويرجع هذا الاهتمام المتزايد بتلك العوامل إلى ما تتركه هذه المتغيرات من آثار على سلوك الأفراد ومواقفهم تجاه وظائفهم ومنظماتهم ، خاصـــة وأن تحسين مستوى الأداء الوظيفي مطلب هام تسعى إليه كل منظمة وذلـــك مـــن

خلال محاولتها الدائمة العمل على تعزيز وتدعيم الرضا الوظيفي وترسيخ الولاء لديهم ، وكذلك رغبتها الدائمة في وجوده من خلال تركيزها على العوامل التي تساهم بشكل مباشر في تعزيزه وتقويته ، وفي الجانب الآخر تحاول المنظمة جاهدة العمل على إزالة أو تحييد العوامل والمسببات التي تؤدي إلى عدم الالتزام الوظيفي لدى الأفراد المنتمين لها ، لان ذلك كله يؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الإنتاجية ، وبالتالي يساعد في تحقيق قدر كبير من الفعالية التنظيمية للمنظمة.

ولا يخفى على الكثيرين أن ما تعانيه المنظمات في الدول العربية من تخلف أحد أسبابه هو التسيب وعدم الالتزام الوظيفي ، ومن عواقبه إغراق البلاد في الفساد وإهدار المال العام ، بالأخير يؤدي إلى غياب المساواة والعدالة بين الموظفين وتعطيل المصلحة العامة وإنفاق جزء كبير من رواتب الموظفين على غير مستحقيها.

ولا يمكن من وجهة نظر الباحث تطوير الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية ، إلا من خلال إجراء العديد من البحوث على العلاقة بين الموظف والمنظمة والتأثيرات المتبادلة بين الطرفين لتحديد شكل هذه التأثيرات ومداها على كل من المنظمة والموظف العامل فيها وتحديد العوامل التي تساعد على تدعيم الالتزام الوظيفي ، والوقاية من التأثيرات غير المرغوب فيها ، وبسبب هذه المتغيرات ومالها من تأثير على أداء الموظف وفعالية المنظمة ، فقد اهتم هذا الفصل بدراسة الالتزام التنظيمي مستهدفا توضيح مفاهيمه ، وما يؤدي إليه وما يحدثه من آثار بالنسبة للفرد والمنظمة.

مفهوم الالتزام التنظيمي :

يختلف الباحثون فيما بينهم على تعريف الالتزام التنظيمي ، حيث يختلف تعريف الالتزام من باحث إلى آخر ويمكن توضيح ذلك من استعراض التعاريف **التالية** :

- يعرف Kenter الالتزام التنظيمي Organizational Commentment على أنه رغبة الفرد في بذل الطاقة والإخلاص للمنظمة. [1]
- ويعرفه Harbinaik على أنه ظاهرة إدراكية تترتب على وجود علاقة تبادلية تحدث بين الفرد والمنظمة. [2]
- في حين يعرفه Sheldon على أنه اتجاه سلوكي من جانب الشخص نحو المنظمة يربط الفرد بالمنظمة. [3]
- ويعرف Mowday [4] الالتزام التنظيمي على أنه يعبر عن مدى تفهم الموظف لأهداف المنظمة ومدى إدراكه لعضويته داخلها ورغبته في بذل الجهد لتحقيق أهدافها.

---

(1) Kenter. R.M. "Commitment and Social organization. A study of Commitment" , American Sociology Jon 33 , No. 2, 27 ,(with out date). pp. 499-517.

(2) Harbinaik , L.G. & Alutto. "A Personal and role related factories in the development of organizational commitment" Administrative science quarterly. Vol. 17 , 1972 , pp. 555.

(3) Sheldon , G. R. "Investment and involvement as mechanisms production commitment to the organization science quarterly". Vol. 36 , 1991 , pp. 142-145.

(4) Mowday , R.T. "The measurement of organizational Commitment Journal of Vocational behavior. Vol. 34. , 1979 . pp. 224-247.

- وقد ساهم Karman في تحديد الأسس الرئيسية للالتزام التنظيمي حيث عرفه أنه العملية الضمنيةالتي يشارك فيه الفردعند تبني سلوكاً مقنعاً[1].

- كما يرى Meryer أن الالتزام التنظيمي هو ناتج التزام الفرد بالمنظمـــة والتزامه بأهدافها وسياستها[2].

- في حين يرى Reichers أن الالتزام التنظيمي يعتمد على تأييد المساهمة والجهود في مقابل المغريات وانسجام هدف الفرد مع هدف المنظمة [3].

وبناء على ما تقدم فإنه يمكن القول أن الالتزام التنظيمي عبارة عن سلوك فعلي يتحقق بالتزام الفرد بأهداف وقيم المنظمة ، وهو يتعدى الرغبة في بـــذل العطاء وإنما يمتد ليشمل القدرة على التزام الفرد بمدى تنفيذ هـــذه الأهـــداف وتحقيق أهداف المنظمة ودعمها.

وعليه يمكن **تعريف الالتزام** على أنه "السلوك الذي يقـــوم بـــه العـــاملون بالمنظمة والذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملـــون بها وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لـــدعم أهـــداف المنظمـــة وتنميـــة العضوية بها". ومن هذا التعريف يمكن تحديد عدد من الخصـــائص لســـلوك الالتزام التنظيمي **وهي :**

---

(1) Karman. A.K. Etal Carerr sussess and personal failure alienation in professional and managers", Academy of management journal. Vol. 24 , 1981 , p. 345.

(2) Meyer. J.P. Etal "Examination of the combined effects of work values and early work experiences Organizational commitment" , Journal of organizational behavior. Vol. 19 , No. 1 , 1998 , p. 31.

(3) Reichers. A. E. "A review and recon capitalization of Organizational commitment Academy of management review. Vol. 10 , No. 1 , 1985, p. 470.

1- أن سلوك الالتزام التنظيمي يعبر عن قـوة التمسـك بأهـداف وقـيم المنظمة.

2- أن هذا السلوك يجب أن يكون سـلوكاً مسـتمراً ومتواصـلا ويكـون مصحوباً برغبة في الاستمرار والتواصل.

3- أن هذا السلوك يجب أن تتوافر فيه الرغبة القوية في تقـديم التضـحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

4- أن يكون هذا السلوك معبراً عنه برغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة وتنمية العضوية بها.

هذا وقد اتفق الباحثون على أن المفاهيم المتنوعة في مجـال الالتـزام التنظيمي يمكن أن تندرج تحت نوعين مختلفين **هما** :

- الأول : الانتماء المستمر أي التزام البقاء بالمنظمة .
- الثاني : الانتماء المؤثر أي البقاء بالمنظمة عن اقتناع.

يستند النوع الأول من الانتماء على التزام الفرد بالبقاء بالمنظمة طالمـا أنه يحقق منافع أي التوجه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحـالي ويمكن أن تتأثر هذه المنافع إذا ترك الفرد المنظمة ومن أمثلة هذه **المنـافع :** مركز الفرد في المنظمة ، المعاش المتوقع الحصول عليه عنـد بلـوغ سـن التقاعد بالإضافة إلى تمتع الفرد بمهارات غير مطلوبة فـي منظمـات عمـل أخرى ويعبر الفرد عن هذا النوع **بالعبارات الآتية :**

- أنا متمسك بوظيفتي لأنها تعطيني ما أريد .

- ترك وظيفتي بهذه المنظمة يمثل تضحية شخصيه كبيرة بالنسبة لي.
- ليس لدي أي فرصة أخرى غير أن أظل بعملي الحالي .
- معظم جوانب حياتي ستضطرب إذا تركت عملي بهذه المنظمة .

ويلاحظ أن ذلك النوع يمثل انتماء ضعيف مبني فقط على المنافع التي يحققها الفرد من عمله داخل المنظمة ويركز على الاستثمار المتراكم الذي يمكن أن يفقده الفرد إذا ما ترك المنظمة كما يدرك أنه لا يمكن تعويض ذلك حيث يصبح ترك العمل بالمنظمة أكثر تكلفه بالنسبة له ويبقى الفرد بالمنظمة لعدم وجود بديل آخر وسيكون الجهد الذي يبذله محدودا ويكاد يفي بالقدر الذي يجنبه المسئولية .

ويستند النوع الثاني من الانتماء على توجه أهداف الفرد بتوافق مع أهداف المنظمة فهو القوة النسبية لاقتران الفرد بالمنظمة واندماجه بها ورغبته القوية في البقاء فيها ويعبر الفرد عن هذا النوع من الانتماء **بالعبارات الآتية** :

- لدي شعور قوي بانتمائي للمنظمة التي أعمل بها .
- أشعر أنني مرتبط عاطفيا بهذه المنظمة .
- سأكون سعيدا بأن أمضي بقية حياتي في العمل بهذه المنظمة .

الالتزام التنظيمي والمفاهيم المرادفة :

1) الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي : [1]

بصفة عامة يمكن القول بأن هناك وجهتي نظر مختلفتين حـــول مفهـــوم الولاء التنظيمي ، وهما **ما يلي** :

- **الأولى** : تنظر إلى الولاء على أنه أحد المكونـــات الأساســـية للالتـــزام التنظيمي ومثال ذلك قول Buchanan أن الولاء هو ارتبـــاط عـــاطفي أو وجداني يربط بين الفرد والمنظمة وأنه بمفرده يمثل اتجاها سلبيا كما أنـــه يمثل عنصرا من ثلاثة عناصر تكون في مجملها مفهوم الالتزام التنظيمي **وهي** : التطابق أو الملائمة ، الاندماج أو الانخـــراط ، الـــولاء ويـــرى Buchanan أن الموائمة تعني التطابق بين أهداف وقيم كـــل مـــن الفـــرد والتنظيم بينما يعني مفهوم الاندماج الانخراط أوالاســـتغراق أو التكيـــف النفسي مع الأنشطة المختلفة المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفـــرد والـــذي يرتبط غالبا بأهداف المنظمة وقيمها وعلـــى الـــرغم مـــن أن الموائمـــة والاندماج والولاء ما هي إلا مظاهر تعبير عن جودة عضوية الفرد فـــي المنظمة فإن Buchanan يرى أن الالتزام التنظيمي يمثل مفهوما شـــاملا يتكون من الجوانب الثلاث السابقة أي أنه يشتمل علـــى الموائمـــة بـــين أهداف الفرد والمنظمة والاندماج أو الانخراط في الأنشـــطة المرتبطـــة بدور الفرد في المنظمة والارتباط الوجداني الذي يربط الفرد بالمنظمـــة

---

(1)علاء الدين عبد الغني محمود ،" دراسة تحليلية لمحددات الالتزام التنظيمي وأثره على فاعلية التنظيم بالتطبيق على القطاعين العام والخاص"، رسالة ماجستير غير منشورة ،(القـــاهرة: كليـــة التجـــارة جامعة القاهرة ،1991) ص 70 -79

نفس الرأي السابق نراه في المفهوم الذي قدمه Mowdcy وآخرون عــن الالتزام حيث يرون أن الالتزام التنظيمي **يمثل** :

1- اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها والــذي يقــوم على التطابق بين أهداف الفرد وقيمه .

2- الرغبة في بذل جهد أكبر في الوظيفة التي يؤديها الفرد وتقوم على اندماج الفرد في الأنشطة المرتبطة بالدور الذي يؤديه وهو ما يساهم بدوره فــي تحقيق أهداف المنظمة .

3- رغبة كبيرة في الاستمرار أو البقاء في المنظمة وتقــوم علــى الارتبــاط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها .

- **الثانية :** فهي التي ترى ضرورة التمييز بين الولاء السلبي والولاء القوي الإيجابي فالولاء السلبي يعني ذلك النوع من الارتباط البارد الذي يــربط الفرد بالمنظمة ، أما الولاء الايجابي وهو يمثل وجهة النظر الثانية فإنــه يقوم على أساس النظرة الواسعة والشاملة لمفهوم الولاء ويمكن القول أن وجهة النظر الثانية هذه تنقسم بدورها إلى رأيين هما : (1)

الرأي الأول : ويمثله نظرة George Logan إلى الولاء وهي أنه ارتباط إيجابي بين الفرد والمنظمة وأنه يؤدي بالضرورة إلى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة ويتشابه مفهوم Logan مع رأي Henne frund حيــث ينظــر إلى الولاء والالتزام على أنهما شيء واحد وأنهمــا يحمــلان نفــس المعنــى

---

(1) Patricia A. Adler and Peter Adler " Tntertse Loyalty in Organization Acase of College Athletics " Administrative Science –Quarterly, (September 1988).pp.401-417

والمضمون أي أنهما مترادفان فالولاء والالتزام يمثلان اتجاها إيجابيا يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد.

ويرى [1] إن هذا الاتجاه قد أصبح يتسم بالضعف بصفه عامه لدى العاملين في الوقت الحاضر وأن هذا الضعف يرجع إلى أسباب متعددة **مثل** : الاحتراف ، سوء الممارسات الإدارية ، تغيير قيم العاملين الجدد وتوقعاتهم وسوء اختيارهم.

الرأي الثاني : يمثله مفهوم كلا من Patricia& Peter عن الولاء حيث يعتبر أنه مفهوما شاملا يحتوي على السيطرة والتطابق والالتزام والتكامل والانحياز الهدفي أي أن الولاء طبقا لهذا المفهوم أكثر سعه من الالتزام وأن الالتزام يمثل أحد الأبعاد المرتبطة به [2].

وخلاصة القول أن مفهوم الولاء يعكس فقط السلوك الرسمي الذي ترغب فيه المنظمة وتتوقعه من الفرد الذي يعمل لديها وبهذا يعبر جزئيا عن مفهوم الالتزام المتعدد الأبعاد.

2) الالتزام التنظيمي والالتزام الهدفي.

الالتزام الهدفي يعد من المفاهيم الحديثة ويعرف لوك Locke[3] وآخرون الالتزام الهدفي بأنه **يشير إلى** " ارتباط الفرد أو تصميمه على الوصول إلى الهدف بواسطة الفرد نفسه أو من خلال المشاركة أو بواسطة أشخاص آخرون

---

(1)George Logan" Loyalty and p-sense of Purpose" Caledonia Management Review . (FA.LL 1984) Vol XXVII,Pp.149-156

(2) Willian Hennefrund " What Ever Happened to Loyalty, Association Management, (June1986).p 87.

(3) Edwin A. locke et ol. " The Determinants of Goal Commitment Academe of Management Review, " January `1988 vol 13 p.p 23-39.

ويفرق "لوك وآخرون" بين الالتزام بالهدف وقبول الهدف على أن الأخير يمثل نوعا من الالتزام حيث يشير بصفة خاصة إلى الالتزام المحدد بواسطة أفـــراد آخرين وبالتالي يمكن القول أن جوهر الالتزام الهدفي إنما يكمن فـــي اقتنـــاع الفرد بالأهداف المحددة وتصميمه على الوصول إليها وبناء على ذلك يتشـــابه الالتزام الهدفي – طبقا لهذا المفهوم – مع بعض مفاهيم الالتزام التنظيمي مثل المفهوم الذي قدمه ديكوتيس وسومرز Decotiis &Summers

ويتضح مما سبق أن مفهوم الالتزام التنظيمي يمثل مفهوما شاملا يحتوي على كلا من الالتزام الهدفي – الذي يتمثل في اقتناع الفرد بأهداف المنظمة وقيمها ورغبة الفـــرد وتصميمه على تحقيق هذه الأهداف من خلال بذل أقصى جهد ممكن من خلال الوظيفـــة التي يؤديها ويحتوي على الولاء الذي يتمثل في رغبة الفرد في الحفاظ علـــى اســـتمرار عضويته في المنظمة نتيجة لارتباطه الوجداني بها .

الالتزام التنظيمي والرضا عن العمل :

إن الرضا عن العمل يعكس مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه وما يعتقده الفرد فيما يجب أن يكون عليه العمل وبيئته وعندما يحدث التوافق بين هـــذين الجانبيين يتحقق الرضا عن العمل والعكس أيضا صحيح وهناك عوامل كثيرة تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل وليس ضروريا وجود علاقة ارتباط بين هذه العناصر فقد يكون الفرد راضيا عن جوانب معينه وغير راضي عن جوانـــب أخرى لذا فإن الرضا عن العمل يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمـــل والتي يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد [1].

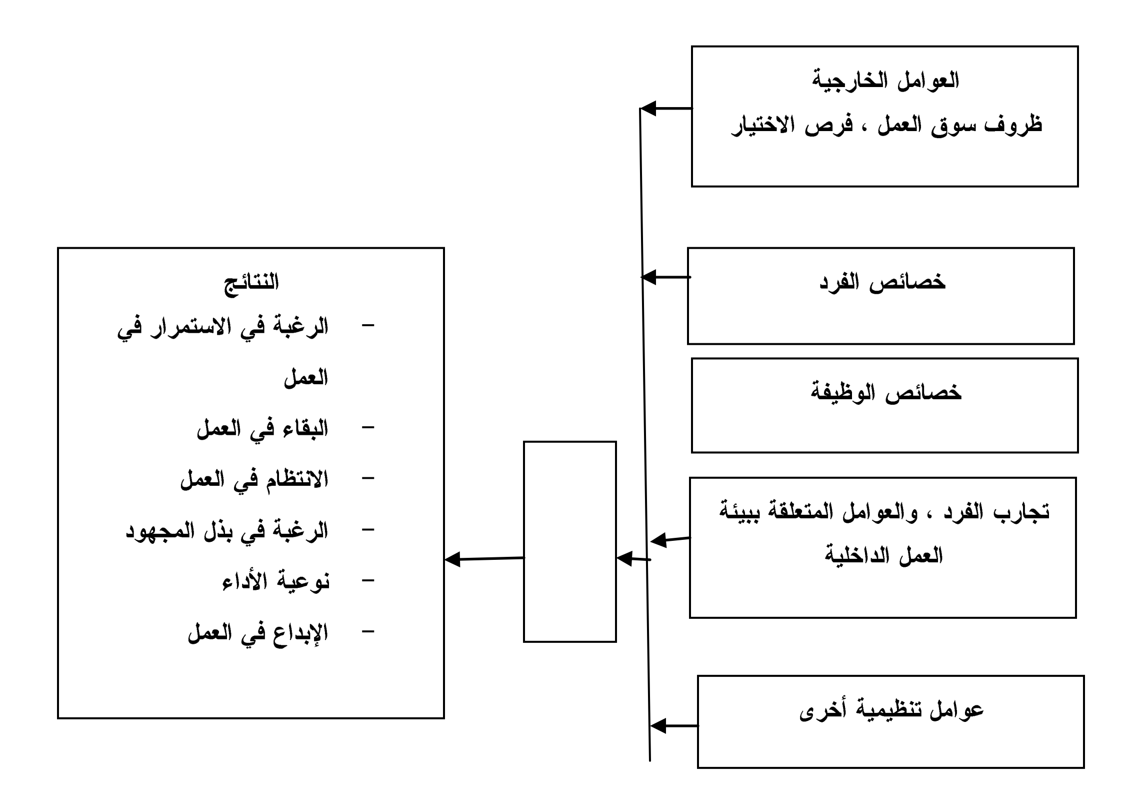
---

(1) Nicke Oliver " An Examination of organatianal Commitment in Workers Cooperatives in Scotland " Human Relations , Six (Januarn 1984), vol 137, p.29

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي :

هناك عديد من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة ، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد والوظيفة ، وتجاربه وإدراكه لظروف بيئة العمل ، والعوامل التنظيمية الأخرى كما في الشكل رقم (1/3) التالي :

شكل 1/3: العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي



المصدر : عايدة سيد خطاب ، العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة: دار الفكر العربى ، 2001) ص147.

أ- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية :

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاه الأفراد وبالتالي تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل ، وقد سمى هذا بالمسبقات في عملية الالتزام التنظيمي .

فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل المتاحة ،كان هناك قرار بالإختيار بين البدائل المتاحة ، وبأقل ضغوط خارجية ، كلما زادت فرصة اختيارالعمل بالنسبة للفرد كلما أدى ذلك إلى إنخفاض مستوى الالتزام التنظيمي في بدء العمل . ومن جهة أخرى تؤثر أحوال الكساد ، وارتفاع مستوى البطالة وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة على مستوى الالتزام التنظيم بالارتفاع خاصة في بدء العمل وتؤثر دقة وكمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة ، ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى سواء داخل المنظمة أو خارجها على مستوى الالتزام ، خاصة في الشهور الأولى لبدء العمل بالنسبة للعاملين الجدد وقد تبين من بحث قامت به "خطاب" عن اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي بالقطاع العام أن مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعا ، وقد كان أحد الأسباب في ذلك إدراك العاملين لارتفاع معدل البطالة ، وقصور المعلومات عن سوق العمل ، فضلا عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أقاليم الدولة ، وانخفاض فرص العمالة بها ، بل هذا أثر على اتجاهات العاملين بالنسبة للالتزام التنظيمي بالارتفاع .

ب- خصائص الفرد :

تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة، مستوى التعليم والجنس ، ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالالتزام التنظيمي **كما يلى:**

- **السن وطول مدة الخدمة :** بخصوص السن ، فيلاحظ أن هناك علاقة بين عمر الفرد ودرجة حبه للمنظمة والتزامه التنظيمي بها ، لأنه كلما زاد سن الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة نظرا لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل الحالي والبحث عن عمل بمنظمة أخرى ، مما يعني قدرا كبيرا من الالتزام التنظيمي بالنسبة للفرد .وعلى العكس من ذلك ، إذا كان سن الفرد صغيرا حيث تكون متاح أمامه فرصا يمكن الخوض فيها وتحمل المخاطرة بترك العمل الحالي مما يعني انخفاضا في درجة التزامه التنظيمي . أما بالنسبة لمدة خدمة الفرد بالمنظمة ، فيلاحظ أنه كلما زادت مدة خدمة الفرد بالمنظمة كلما كان هناك ارتباطا بها بسبب العلاقات الاجتماعية للفرد تجاه زملائه وعلاقته تجاه المنظمة التي تأسست على تراكم الخدمات المتعددة التي تلقاها من المنظمة طوال مدة خدمته الطويلة بها ، وبالتالي يكون التزامه التنظيمي عاليا . وعلى العكس من ذلك فعندما تكون مدة خدمة الفرد قصيرة فسيكون التزامه التنظيمي منخفض .

وفيما **يتعلق بالسن ومدة الخدمة** في المنظمة فقد كشفت مراجعة الدراسات السابقة عن وجود ارتباط قوي إيجابي بينها وبين الالتزام التنظيمي ، فعندما يكون الأفراد أكبر سنا وأمضوا فترة أطول في العمل فإن فرص

العمل البديلة المتاحة أمامهم تميل إلى الانخفاض واستثماراتهم الفردية تميـــل إلى الزيادة وهذا يؤدي بدوره إلى تعزيز التزام الفرد لمنظمته [1].

- **مستوى التعليم** : قد يرتبط مستوى التعليم عكســيا أو طرديــا بـــالالتزام التنظيمي ، وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية في أنـــه كلمـــا ارتفـــع مستوى تعليم الفرد وزادت توقعاته من المنظمة ، كان التزامه أكثر للمهنة التي يعمل بها ، وتوافرت فرص العمل الخارجية ، كلما أثر هـــذا علـــى مستوى الالتزام التنظمي بالانخفاض بينما كلما ارتفـــع مســـتوى التعلـــيم وزادت خبرات الفرد في مجال العمل وكانت طبيعة العمل تتناســـب مـــع قدرات وميول واتجاهات الفرد كلما ارتفع مستوى الالتـــزام التنظيمـــي . **الجنس والحالة الاجتماعيـــة** : تبين من بعض الأبحاث أن النســـاء أكثـــر التزاما بالأنظمة عن الرجال بينما تبين من أبحاث أخرى أنه ليس هنـــاك علاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي ، وقد تكون النتيجة الأولـــى أكثـــر انطباقا على منظمات القطاع العام ، وخاصة المنظمات التقليدية التي تعمل بها النساء.

كما أظهرت بعض الدراسات أن هناك علاقة بـــين الجـــنس والالتـــزام التنظيمي ، فقد أظهرت دراسة "العتيبي والسواط 1997 "وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية والالتزام الأدبـــي ، أمـــا الالتـــزام

---

(1)عبد المحسن عبد السلام النعساني ،" أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضـــا الـــوظيفي على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،(القاهرة : جامعة عين شمس ، 2001م) ص.ص 95- 96

الاستمراري وعلاقته بالحالة الاجتماعية فقد أظهرت النتائج أن الموظف غير المتزوج يتصف بدرجة أعلى من الالتزام من الموظف المتزوج [1].

كما أظهرت دراسة المير [2]أن هنـــاك علاقـــة إيجابيـــة بـــين الحالـــة الاجتماعية والالتزام التنظيمي لأفراد العينة العربية والآسيوية بينما تختفي هذه العلاقة لدى أفراد العينة السعودية والغربية، كماأظهرت دراســـة"زايد 1995" أن متوسط الالتزام الأدبي للعاملات أعلى من متوسط الالتزام للعـــاملين ، أن متوسط الالتزام الاستمراري للعاملات أعلى من متوسط العاملين ، أما بالنسبة للالتزام العاطفي فقد يتساوي تأثيره على العاملين والعاملات ووجدت النتـــائج أن الالتزام الاستمراري أعلى من الالتزام العاطفي ، والسبب يعـــود إلـــى أن فرص المرأة للحصول على عمل في منظمات أخرى أقل من الرجال وبالتالي فهي تحاول أن تقوم بعمل جيد في منظمتها. [3]

وكلما كان هناك درجة من التطابق بين توقعـــات الأفـــراد ومـــا تقدمـــه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي ، فتطبيقات نظـــام الإدارة الأبويـــة و الأمـــان الوظيفي باليابان وما يرتبط بها من إشباع حاجات الأفراد يعتبر من العوامـــل الهامة في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمنظمات اليابانية.

---

(1) سعود محمد العتيبي ، طلق عوض الله السواط ، " الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعـــة الملـــك عبـــد العزيزوالعوامل المؤثرة فيه "،العدد (7)- (مسقط: معهد الإدارة العامة ،1418هـــ) ص.ص11-16

(2)عبد الرحيم على المير ،" العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الـــوظيفي والصفات الشخصية" : دراسة مقارنة،المجلد(35)العدد(2)- (الرياض : معهـــد الإدارة العامـــة ، الرياض،1995م) ص.ص 207-211.

(3)خميس مغير الخييلي ، " أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر المحليـــة لإمارة أبوظبي" ،العدد(2)- (القاهرة : المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة جامعـــة عـــين شـــمس، 1999م) ص109

ويتأثر الالتزام التنظيمي أيضا بدوافع الإنجاز والدوافع العليا فالأفراد الذين لديهم دافع الإنجاز مرتفع ، ويدركون أن أعمالهم تساعدهم على إشباع هذا الدافع ، فإن درجة الالتزام التنظيمي لديهم تكون مرتفعة كما أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤثر أيضا على الالتزام التنظيمي ، إذ كلما زاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد زاد الارتباط النفسي بالمنظمة .

وتؤثر قيم الأفراد أيضا على الالتزام التنظيمي ، فالأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل أو يرون على أنه الجانب ذو الأهمية الرئيسية في حياتهم ، يكون مستوى الالتزام التنظيمي لديهم مرتفعا .

ج- **خصائص الوظيفة :**

وتؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي ، فتنوع مجال الوظيفة ، والاستقلالية والتحدي والتغذية المرتدة ، والشعور بالأهمية ، والشعور بالمسئولية ، كل هذا يرتبط إيجابا بالالتزام التنظيمي .

أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر ، والذي يتخذ شكل صراع الدور، أو عدم وضوح الدور ، فإن ذلك يؤثر عكسيا على الالتزام التنظيمي.

د- **العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية :**

تناولت الكثير من الأبحاث دراسة العلاقة بين العوامل المتعلقة ببيئة العمل والرضا الوظيفي وذلك قبل ظهور نظرية الالتزام التنظيمي وتطورها . ثم تناولت بعد ذلك العديد من الدراسات بحث علاقة هذه العوامل بالالتزام التنظيمي كالأجور ، والإشراف ، والقيادة ، وجماعة العمل **كما يلى:**

- **الأجور :** تبين من الأبحاث أنه كلما كان نظام الأجـور يتسـم بالعدالـة ، والتناسب مع عبء العمل ، والقبول من جانب الأفراد فإن ذلك يزيد مـن شعور الأفراد بالمسئولية وبالتالي يؤثر على الالتزام التنظيمي .
- **جماعة العمل :** تؤثر جماعة العمل على مستوى الالتزام التنظيمي فكلمـا كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية ناحية المنظمة ، وكان هناك درجـة من التماسك بين أفرادها ، زاد التفاعل الاجتماعي ، والشعور بالمسـئولية وزاد بالتالي الالتزام التنظيمي .
- **الإشراف والقيادة :** تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الالتـزام التنظيمي ، فالإشراف الديموقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات تحققان درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي .

هـ-العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي :

تناولت عديد من الدراسات العلاقة بـين الهيكـل التنظيمـي والالتـزام التنظيمي ، فقد وجد أن اللامركزية في اتخـاذ القـرارات ، وتـوافر درجـة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي .

كما يرى بعض الباحثين أن حجم المنظمة يؤثر عكسيا على الالتزام حيث أن المنظمات الكبيرة ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عملية التنسيق والرقابة وتطوير السلوك مما يؤثر سلبا على التزام المديرين تجاه المنظمـات التي يعملون بها، بينما يرى البعض الآخر أن حجم المنظمة يؤثر إيجابيا على الالتزام حيث أنه كلما زاد حجم المنظمة كانت هنـاك جماعـات أكبـر مـن المرؤوسين وفرص أكبر للتداخل بين الأشخاص وزيـادة الفـرص المتاحـة للترقي أمام الأفراد الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة التـزامهم بينمـا تجـد

دراسة قام بها "Stevens" والتي ركز فيها على أربعة متغيرات هيكلية وهي: حجم المنظمة ، وجود رقابة ، نطاق الرقابة ، مركزية السلطة وقد خلصت إلى أن أيا من هذه المتغيرات لا يرتبط بالالتزام بشكل قوي [1].

أبعاد الالتزام التنظيمي Organizational Commitment :

ينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذى يعمل فيه ما يسمى "بـــالالتزام التنظيمى" ، ويتعلق هذا المفهوم بدرجة انـــدماج الفـــرد بالمنظمـــة واهتمامـــه بالاستمرار فيها ، ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفى" حيـــث الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التى يعمـــل فيهـــا ويـــود ممارسة نفس العمل فى منظمة أخرى والعكس صحيح .

ويُعد **التعريف** الذي قدمه (Mowday) من أكثر التعريفات شيوعاً ، والتـــى توضح أبعاد الالتزام التنظيمي ، وطبقاً لهذا التعريف ، يحدد الالتزام التنظيمي على أساس كونه يمثل اتجاهاً لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شـــعوراً قويـــاً للبقاء عضواً في تنظيم معين ، واستعداداً تاماً لبذل جهود قوية لصـــالح ذلـــك التنظيم ، وإيماناً كاملاً بالقيم التي يتبناها التنظيم ، وقبولاً تاماً للأهداف التـــي يسعى لتحقيقها [2].

---

(1) عايدة خطاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 152.

(2) Mowday , T., Steers , R. and Porter, L., R., Employee – Organization linkages , Academic press , N.Y : 1982. P.56.

في حين يعرفه البعض الآخر [1] ، على أنه "توجه يعكس ولاء العاملين للتنظيم الذي ينتمون إليه ويمثل عملية مستمرة من خلالها يظهر أولئك العاملون إهتمامهم بالتنظيم ونجاحه المستمرورفاهيته،أما(Johns) فقد عرفه بأنه "اتجاهاً يعكس قوة الترابط والتواصل بين الفرد والتنظيم الذي ينتمي إليه [2]

وتعود جذور التفرقة بين **أبعاد الالتزام التنظيمي** إلى البحث التي أجراه(Angle and Perry) والذي يشير إلى أن الالتزام التنظيمي يتضمن بعدين **هما** : الالتزام الوجداني ، والالتزام البقائي (الاستمراري) [3] ، إلا أن بعض الدراسات قد تعاملت مع الالتزام التنظيمي باعتباره هيكلاً أحادي البعد .

وانطلاقاً مما يراه (Mayer and Schoorman) أن استمرار البحث في مجال الالتزام التنظيمي إعتمادا على أنه أحادي البعد ، من المتحمل أن يكون قد ساهم مباشرة في الحد من الفوائد المستهدفة من كثير من الجهود البحثية [4] ، كما أشار إلى ذلك (حمودة) من ضرورة النظر إلى الالتزام كاتجاه متعدد الأبعاد (وجداني / بقائي) أو (وجداني / معياري / بقائي) بدلاً من التعامل معه باعتباره اتجاها أحادي البعد [5] ، وأشار إلى ذلك أيضاً (جرينبرج وبارون) من أن الالتزام التنظيمي يتضمن **ثلاثة أبعاد** : الالتزام العاطفي (الوجداني) ،

---

(1) Northcraft , G. B., and Neale , A., Organizational Behavior , Dryden , (Chicago : 1990). P.123.

(2) Johns , G. Organizational Behavior : Understanding and Managing life at work, 4th Edition , Harper Collins college publishers (N.Y : 1996). P167.

(3) Angle H.L., and Perry , J.L., An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly. No 26 (1981) , PP. 1 -14.

(4) Mayer , R. C. and schoorman , F.D., Differentiating Antecedents of Organizational Commitment , Journal of Organizational Behavior , Vol. 19 (1998) , PP. 15 – 28.

(5) عبد الناصر محمد علي حمودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 233.

الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري. فإن الباحث سوف يتنـــاول الالتـــزام التنظيمـــــي مـــن خـــلال الأبعـــاد الثلاثـــة : العـــاطفي أو الوجـــداني والمعياري،والاستمراري (البقائي) ،وذلك على **النحو التالي** : [1]

(أ) الالتزام العاطفي (الوجداني) : Affective Commitment

ويمثل مؤشر يعكس توجه إيجابي أو شعوراً تعاطفياً من قبل الموظف نحو التنظيم ، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عاليـــة مـــن الالتـــزام الوجداني نحو منظماتهم ، يبقون فيها بسبب علاقـــة الحـــب أو الميـــل التـــي يشعرون بها نحو تلك التنظيمات ، وأن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبـــة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة ، لأنه موافق على أهـــدافها وقيمهـــا ويرغب في المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

(ب) الالتزام المعياري : Normative Commitment

ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين ، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة ، أنه التزام أدبـــي حتى لو كان على حساب نفسه.

(ج) الالتزام البقائي (الاستمراري) (Commitment to stay (Continuance

ويعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابـــل مـــا يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القـــائم بينهمـــا. ويـــرى (Meyer and Allen)أن الأفراد الذين لديهم التزام بقائي عالي يبقون فـــي التنظـــيم لمجـــرد الحاجة الماسة لذلك ، أي بسبب ما قد يتحمله الفرد من تكاليف متوقعة نتيجـــة

---

(1) جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، مرجع سبق ذكره ، ص 220.

تركه للعمل [1] ومن ناحية أخري ، يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمى هى **كما يلي** : [2]

1- الإلتزام الوظيفي الاستمرارى :

ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى فى العمل بمنظمـــة معينـــة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير . فكلما طالت مدة خدمة الفرد فـــى المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت **مثـــل** : (خطط المعاشات ، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد). وكثير من الأفـــراد لا يرغب فى التضحية بمثل هذه الأمور ، ويقال على هؤلاء الأفـــراد أن درجـــة ولائهم الاستمرارى عالية .

2- الإلتزام الوظيفي العاطفـــى :

ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد فى الاستمرار بالعمل فى منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة فى تحقيق هذه الأهداف . وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهرى فى أهدافها وقيمهـــا وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مـــع الأهـــداف والقـــيم الجديدة ، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمـــة، أمـــا إذا وجـــد أنـــه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة .

3- الإلتزام الوظيفي المعياري :

ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء فى المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأفراد ذوى الإلتزام المعيارى القوى يأخذوه فى حســـابهم

---

(1) Meyer , J.P., and Allen , N.J., op.cit . PP. 61 – 89.

(2) Mowday , T., op.cit . PP. 224 – 247.

إلى حد كبير ، ماذا يمكن أنه يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمـــة . إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمـــل ، وبالتالى هذا إلتزام أدبى حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم .

المبحث الثانى: مزايا تحقق الإلتــزام التنظيمـــى ومـــداخل تنميتـــه ومحدداته:

مزايا تحقق الالتزام التنظيمى في المنظمة :

يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم إلتزام تنظيمى قوى عن غيـــرهم مـــن الأفراد الذين لديهم التزام ضعيف ، ويتضح ذلك **مما يلى :** [1]

- **احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل :** فالأشخاص ذوى الالتـــزام التنظيمى القوى يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو الغيـــاب ، بمعنـــى أنهم أكثر استقراراً فى العمل . هذا مع ملاحظة أن كثرة الغيـــاب قـــد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية .

- **الموظف الملتزم أكثر رغبة فى التضحية من أجل المنظمة :** فالأشخاص ذوى الالتزام التنظيمى القوى يصـــبحون أيضـــاً بجانـــب الرغبـــة فـــى الاستمرار بالمنظمة أكثر استعداداً للتضحية مـــن أجـــل بقـــاء المنظمـــة واستمرارها . وبالطبع ليس من الضرورى أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفى بعض التصرفات البسيطة التى تؤكد قوة التزام الفرد

---

(1) Bruce, J., et.-al., Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance, Journal of Organizational Behavior, (Vol. 25, 2005).p340.

تجاه المنظمة . وعلى كل إذا ما أخذنا فى الاعتبار المنافع التى ذكرناها ، فلاشك أن تكلفة الحصول على الالتزام التنظيمى مبررة .

ومن ناحية أخري ، يترتب على تحقق الالتزام التنظيمي العديد من الفوائد والمزايا لكل من الأفراد والمنظمات ، من بين تلك الفوائد والمزايا **مايلي :** [1]

1- تحقيق التنمية الذاتية للعاملين ، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة إهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي.

2- زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية .

3- تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدى إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار .

4- تنمية الدافع نحو العمل وزيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة .

5- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فلقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب.

(1) Brooke,P. P., Russell,D. W., and Price,J. L. (1988) , Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. Journal of Applied Psychology,73 (2),pp. 139-145.

6- زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ، فقد أثبتــت الدراســات أن هناك ارتباطا إيجابيا بين الالتزام التنظيمي وإدراك الــدعم التنظيمــي ، فكلما كان هناك إدراك للدعم التنظيمي لدى الأفراد زادت درجة الالتزام التنظيمي الوجداني لديهم .

7- اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمنظمات التي تبذل جهدها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاما من جهـــــة، وأكثر ميلا لتنمية تابعيهم من جهة أخرى.

8- تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والإبتكارى والــذي تــم التوصل إليه من دراسات ميول الأفراد لمساعدة منظماتهم ، حيث إتضح أن الأفراد ذوى المعدلات العالية لإدراك الــدعم التنظيمــي يتمتعــون بدرجات عالية من الارتباط العاطفي تجاه التنظيم الذي ينتسبون إليه .

وعلي الجانب الآخر يري البعض أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهاً لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعوراً قوياً للبقاء عضــواً فــي تنظــيم معــين ، واستعداداً تاماً لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم ، وإيماناً كاملاً بالقيم التـــي يتبناها التنظيم ، وقبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقهــا. وهكـــذا يعكــس الالتزام التنظيمي ولاء العاملين للتنظيم الذي ينتمون إليه ويمثل عملية مستمرة من خلالها يظهر اهتمام الأفراد بالتنظيم وحرصهم علـــى نجاحـــه المســـتمر ورفاهته،وتتميزالسلوكيات الناتجةعن الالتزام التنظيمي بالخصائص **التالية:** [1]

(1) Mathieu, J. E., & Hamel, K. (1989) , A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. Journal of Vocational Behavior, 34,pp. 299-317.

1-تعكس هذه التصرفات بعض التضحيات التي يقدمها الفرد من أجل منظمته.

2-تبين تلك التصرفات المثابرة والقدرة على التحمل.

3-توضح تلك الالتزامات الاستغراق من قبل الأفراد تجاه منظماتهم .

ويعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة . وقد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي ، إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل [(1)]

ومن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم **مايلى** :

1. أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية ، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة ، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة .

---

(1) محمد بن عبد الله الثماني ، "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، (الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،2002م) ص2.

2. أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه .
3. أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة [1].

والخلاصة أنه من المفيد النظر إلى الإلتزام التنظيمى علـــى أنـــه اتجـــاه تستطيع الإدارة التأثير عليه . كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم خصائص الإلتزام ، ولكن أيضاً استخدام العديد من الاستراتيجيات التـــى تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم ، بمعنى الحصول علـــى الإلتـــزام التنظيمـــى بطريقة صحيحة .

مداخل دراسة الالتزام التنظيمي : [2]

من البداية نوضح أن هناك تعدد في تعدد المداخل المستخدمة في دراسة الالتزام وتباين الأسس المختلفة التي تقوم عليها المداخل غير أنه بصفة عامـــة يمكن حصر هذه المداخل **فيما يلي:**

أ- **مدخل الالتزام عند إتيزيوني Etzioni :** حيث يتم التركيـــز عـــل النقـــاط **التالية:**

- **الالتزام المعنوي :** وهو يمثل اتجاها إيجابيا وقويا نحو المنظمة ويقـــوم على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه وقواعده الداخلية وعلـــى طاعـــة السلطة ويأتي التزام الفرد هنا نتيجة لشعوره أن التنظيم يسعى لتحقيـــق

---

(1) Nick Oliver, op.cit .p29-46

(2) محمد الصيرفى ، السلوك التنظيمى ، (الاسكندرية: مؤسســـة حـــورس الدوليـــة.2005)، ص ص 224- 229

أهداف اجتماعية مفيدة وعادة ما تستخدم هنا القـوة المعياريـة وهـي تستخدم المكافآت الرمزية كأساس لدعم التزام الأفراد.

- **الالتزام التراكمي** : وهو يمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم ولكنها علاقـة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضـاء والتنظـيم فـالأفراد يصـبحون ملتزمين إذا وجدوا أن هناك منافع سوف تعود عليهم مـن وراء هـذا الالتزام .
- **الالتزام الاضطراري**: وهو يمثل اتجاها سلبيا تجاه المنظمة وهو ينشيء من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي دائمـا بالاضـطرار أو بالإكراه والتقيد فما السجن إلا نتيجة لإجراء اجتمـاعي فـرض علـى نزلائه ولم يكن نابعا من اختيارهم ونستخدم هنا عادة القوة الإلزامية أو الاضطرارية لدعم التزام الأفراد.

ب- **مداخل الالتزام عند كانتر Konter** : وهنا يتم التركيز على **النقاط التاليـة** :

- **الالتزام المستمر** : ويتمثل في تكريس الأعضاء لجهودهم من أجل بقاء المنظمة وهو يتطلب من الأعضاء تضحيات شخصية واستثمارات تتسم بالصعوبة وارتفاع التكلفة بالنسبة للعضو وعندما يقدم الأفراد تضحيات هامه من أجل الالتحاق بالمنظمة أو البقاء بها تصـبح لـديهم الرغبـة القوية للحفاظ على حياة هذه المنظمة ومن هذه التضحيات على **سـبيل المثال** : فترة التدريب الطويلة التي يقضيها الفرد للتدريب على العمـل ثم العمل مده طويلة داخل المنظمة ...الخ .
- **الالتزام القائم على التماسك** : يقوم هذا الالتزام أساسـا علـى خلـق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة بحيث تتولد علاقة قويـة

بين التنظيم وأفراده وتغري أشخاصا من خارج التنظيم بالانضمام إليــه ولذا تعمد المنظمات إلى استخدام عديد من الوســائل والأنشــطة التــي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد والمنظمة.

- **الالتزام الرقابي:** يمثل ارتباط الأعضاء بقيم التنظيم وقواعــده والتــي تشكل أو تصوغ بدورها السلوك في الشكل المرغــوب أو الاتجاهــات المرغوب فيها ويوجد الالتزام الرقابي عندما يرى العامل أن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه وأنه – أي السلوك – يتأثر بالقواعد التي تحكم التصرفات أو الأعمال اليومية .

ج– التقسيم الأكثر شيوعا للالتزام التنظيمي : وهنا يتم التركيز على **النقــاط التالية :**

- **الالتزام السلوكي :** وطبقا لهذا المدخل ينصب التركيز على العملية التي بمقتضاها يتم ربط السلوك السابق للفرد بالمنظمة حيــث يــرى هــذا المدخل أن الالتزام التنظيمي هو نتيجة لعمليــة التبــادل بــين الفــرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عيها وفي ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل .
- **الالتزام الاتجاهي** " **السيكولوجي** " : حيث ينظر هــذا المــدخل إلــى الالتزام على أنه عادة ما يكون أكثر نشاطا وإيجابية نحو المنظمــة وأن هذا الاتجاه يتكون من ثلاثة عناصر أساسية **هي :**
  1. التطابق مع أهداف التنظيم وقيمه .
  2. ارتباط كبير بأنشطة العمل.
  3. ارتباط وجداني نحو المنظمة .

وهنا لا ينظر للالتزام على أنه محصلة لعملية التبادل النفسي بين الفرد والمنظمة والتي تحكمها رغبات الفرد المادية وحاجاته إلى الأمن.

محددات الالتزام التنظيمي : [1]

1. الخصائص أو السمات الشخصية

تعرف الخصائص الشخصية بأنها المتغيرات المرتبطة بالفرد – أي التي تعرف الفرد – وهناك دراسات كثيرة تناولت أثر عديد من الخصائص أو السمات الشخصية على الالتزام التنظيمي وقد اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات **منها** : العمر ، مدة الخدمة ، مستوى التعليم ، النوع ، الجنسية ، معتقدات الفرد عن العمل ، الطموح ، الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية ، الحاجة إلى الإنجاز وإلى تحقيق الذات ، الشخصية ، الاتجاهات .

2. خصائص الوظيفة

إن المجموعة الثانية من المتغيرات المرتبطة بالالتزام التنظيمي هي تلك المرتبطة بأدوار العاملين وخصائص الوظيفة أو سماتها التي يؤدونها والاهتمام هنا ينصب حول إلى أي مدى يؤدي التباين أو الاختلاف في متطلبات الوظيفة إلى التأثير على التزام العاملين.

3. الخصائص أو السمات الهيكلية

أي دراسة تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي تعد من مجالات البحث الحديثة نسبيا إذ أن هناك اهتماما كبيرا قد ركز على الأسلوب الذي من خلاله يؤثر الهيكل على الاتجاهات مثل الرضا الوظيفي ولكن قليل من هذا الاهتمام قد يوجه نحو دراسة الالتزام.

---

(1) محمد الصيرفى ، مرجع سبق ذكره، ص ص 224– 229

ويعد حجم المنظمة من المتغيرات التي نالت قدرا من الاهتمام في دراسة أثره على الالتزام فيرى بعض الباحثين أن حجم المنظمة يؤثر عكسيا على الالتزام حيث أن المنظمات الكبيرة ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عملية التنسيق والرقابة وتطوير السلوك مما يؤثر سلبيا على التزام المدرين تجاه المنظمات التي يعملون بها. [1].

بينما يرى البعض الآخر أن حجم المنظمة يؤثر إيجابيا على الالتزام حيث أنه كلما زاد حجم المنظمة كانت هناك جماعات اكبر من المرؤوسين وفرص اكبر للتدخل بين الأشخاص وزيادة الفرص المتاحة للترقي أمام الأفراد الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم.[2].

بينما تجد دراسة قام بها Stevens et.al. والتي ركز فيها على أربعة متغيرات هيكلية **وهي** : حجم المنظمة ، وجود رقابة ، نطاق الرقابة ، مركزية السلطة وقد خلصت إلى أن أيا من هذه المتغيرات لا يرتبط بالالتزام بشكل قوي. [3].

كما أن هناك بعض الدراسات تناولت العلاقة بين كلا من القيادة والاتصالات واتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي وقد أكدت وجود علاقة بينهم

---

(1) Baldridge J.V. and R. Burmham " Organizational in Novation : Individual Organizational Environmental Impacts " Administrative Science Quarterly 1975 .,20 p.p 165-176

(2) John M. Stevens er al , Op. Cit. p. 385 Rice L.E and T.R.Mitchell" Structural Determinoi Individual. Behavior in Organization " Administrative Science Quarterly, 1973, 18. P.p56-70

(3) John M.Stevens et al . Ibid , p.385

وخلاصة القول أنه :

1. أنه فيما يتعلق بمحددات الالتزام التنظيمي فإن خصائص الفرد تعد من أكثر المحددات تأثيرا في الالتزام التنظيمي وارتباطا به وتلعب دورا رئيسيا في التنبؤ بالالتزام التنظيمي ويرجع ذلك إلى أن خصائص الفرد ترتبط بمجموعة القيم والمعتقدات التي يعتنقها والتي تؤثر في التزامه نحو المنظمة كما تعتبر شخصية الفرد واحتياجه من بين المحددات المرتبطة بالالتزام التنظيمي كذلك فقد أظهرت دراسة Sherman & Morris وجود تأثير للعمر على الالتزام التنظيمي ويرتبط بذلك مدة البقاء في المنظمة والتي ترتبط بشكل إيجابي مع التزام الفرد نحو المنظمة ويعتبر التعليم أيضا من المحددات الهامة للالتزام التنظيمي حيث يرتبط به ارتباطا عكسيا قويا.
2. وتأتي المحددات المرتبطة بخصائص الوظيفة في المرتبة التالية بعد خصائص الفرد من حيث ارتباطها بالالتزام التنظيمي ومن أهم خصائص الوظيفة التي ترتبط عكسيا بالالتزام التنظيمي ومدى تحقيق الوظيفة وإشباعها لتوقعات الفرد بالإضافة إلى أن نطاق الوظيفة من أكثر المتغيرات المرتبطة بخصائص الوظيفة والتي أظهرت ارتباطا قويا بالالتزام التنظيمي .
3. بينما تأتي خصائص المنظمة في الترتيب النهائي من حيث درجة التركيز عليها من قبل الباحثين والاهتمام بها كمحددات للالتزام التنظيمي وقد كان طبيعة الإشراف ومدى اعتمادية التنظيم من المتغيرات التي أظهرت ارتباطا بالالتزام التنظيمي بينما لم توجه اهتمامات تذكر لدراسة تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي.

المبحث الثالث: نتائج الإلتزام التنظيمى وأساليب تنميته:

نتائج الالتزام التنظيمي

تتضمن نتائج الالتزام على مستوى الأفراد كلا مـــن النتـــائج الإيجابيـــة والسلبية حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بعديد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد **مثل** : زيـــادة مشـــاعر الانتماء ، الأمان ، التصور الذاتي الإيجابي ، القوة ، وجود أهداف لحياة الفرد كما يؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلـــك على بذل الجهد. [1]

بينما نجد أن النتائج السلبية تؤكد بأن المنافع والمزايا التي تعـــود علـــى الأفراد من الالتزام تجاه المنظمة تكون مرتبطة بتكاليف فبرغم أن الالتزام لـــه كثير من الفوائد التي تعود على الفرد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام **منها** :

- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف مـــن خلال الحركة بين عدد من المنظمات.
- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي .
- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد عندما يلتزم تجاه منظمة معينة فأنه يبذل الجهد والوقت لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى ممـــا يـــؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

---

(1)علاء الدين عبد الغني ، مرجع سبق ذكره ، ص109-117 .

أما بالنسبة لمستوى الالتزام بالنسبة لمجموعات العمل نجد أنــه علــى الرغم من أن هذا المستوى من الالتزام يؤدي إلى نتائج متعددة ســواء علــى أعمال المجموعة أم فاعليتها إلا أن هذا المجال لم يحظ باهتمــام يــذكر مــن جانب الباحثين بالرغم من أن النتائج الإيجابية للالتزام بجماعات العمل تتمثــل **فيما يلى :**

- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات والفاعلية .
- كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل جهــد أكبــر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل .
- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة التماسك فيما بينها .

في حين نجد أن النتائج السلبية تتمثل في :

1. انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف مــن خــلال اســتقرار العمالة
2. انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لــديهم أفكــار جديدة ونافعة وفي هذا الصدد يرى أوليفر Oliver أنــه مــن الخطــأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخــط فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لــديهم أفكار جديدة ونافعة ويرون المنظمة بصورة أفضل .
3. أن التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل انفتاحا علــى الآراء والقــيم الجديدة .
4. زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى .

أما بالنسبة لمستوى الالتزام بالنسبة للمنظمات فنجد أن النتائج الإيجابية له تتمثل في :

1. زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من **خلال** :
   - زيادة الجهد المبذول .
   - انخفاض معدل الدوران .
   - انخفاض نسبة الغياب والتأخير .
2. زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة واضحة وإيجابية عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية .

ويجب أن نلاحظ في هذا المجال أن معدل الدوران والغياب لهما نتائج إيجابية أو سلبية في ضوء الظروف المحيطة بالمنظمة ومكان العمل والمنافع التي يحصل عليها العاملون من المنظمة سواء كانت اقتصادية أو إجتماعية أو ترفيهية أو طبيعية وتكلفة الحصول عليها . ويمكن تلخيص نتائج الالتزام التنظيمي كما فى جدول رقم (1/3) فيما يلي :

شكل 2/3: لآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

مستوى التحليل	الآثار الممكنة	
	إيجابية	سلبية
الفرد	- الشعور بالانتماء والارتباط - الأمان - الأهداف والاتجاه - التصور الذاتي الإيجابي - المكافآت التنظيمية - الجاذبية للعاملين المحتملين	- انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي - انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي - زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية
جماعة العمل	- ثبات العضوية - فعالية الجماعة - التماسك	- التفكير الجماعي - انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف - الصراع بين الجماعات
التنظيم	• زيادة الفاعلية ترجع إلى :- - جهد الفرد - انخفاض معدل الدوران - انخفاض نسبة الغياب - انخفاض نسبة التأخير - الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم	• انخفاض الفاعلية ترجع إلى : - انخفاض معدل الدوران - انخفاض نسبة الغياب - انخفاض القدرة على التطور والتكيف

المصدر: محمد الصيرفى ، السلوك التنظيمى ، (الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.2005)، 232.

أما فى المقابل فإن النتائج السلبية فتتمثل في :

انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم لا يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار ويؤكد أثر الالتزام على قدرة المنظمة على الابتكار في دراسة قام بها أحد الباحثين في جينرال موتورز حيث وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الابتكار والخلق.

أساليب تنمية الإلتزام التنظيمى :

يري البعض أن الالتزام التنظيمى ما هو إلا اعتقاد قوى وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التى يعمل بها مع رغبة قوية فى الاستمرار فى عضويتها ، ويشمل ذلك **ثلاثة عناصر:** [1]

- قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة.
- الرغبة فى بذل مجهود كبير من أجل المنظمة.
- رغبة كبيرة فى الاستمرار فى العمل بالمنظمة.

ولكن في المقابل ، فإن هناك الكثير من محددات الإلتزام التنظيمى التى تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الإلتزام ، ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الإلتزام العاطفي.

---

(1) Madu, N., Introducing Strategic Quality Management, Long Range Planning, (Vol. 26, No. 6, 1991), PP. 121-131.

وتتأثر عملية الالتزام التنظيمي بالعديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية والبيئية ، كذلك يؤثر على العديد منها ، ومن ثم تبـدو العديـد مـن صـور العلاقات السببية فيما بينه وبين تلك المتغيرات ، وفيما يلي نعرض أهـم هـذه العوامل **مايلى :**

(1) الإثـراء الوظيفـى :

إن الإثراء الوظيفى بالتعمق الرأسى للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسـئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشـاركة فى اتخاذ القرارات المؤثرة فى عمله ، وهذا مـن شـأنه أن يقـوى الإلتـزام التنظيمى لدى الأفراد.

(2) إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين :

يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعـود علـيهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التـزامهم تجـاه المنظمـة ، وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطـط الحـوافز وخاصة برامج المشاركة فى الأرباح ، ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تـم إدارتها بطريقة عادلة،فإنها ستلعب دوراً فعالاً فى دعم الولاء التنظيمى لـدى الأفراد [1]

---

(1) رفاعى محمد رفاعى ، " فلسفة الإدارة اليابانية فى إدارة الموارد الإنسانية ، ما الذى يمكن أن تتعلمه الإدارة العربية منها" ، المجلد(12) العدد(4)- (القاهرة : مجلة العلـوم الاجتماعيـة،1984م) ص 34.

(3) استقطاب واختيارالموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمـــة :

كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها ، كلما قوى لديـــه الإلتزام (وخاصة الإلتزام العاطفى) تجاه المنظمة . فإذا كان من قيم المنظمـــة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة ، فيجب أن تراعى هذه الشـــروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم .

(4) زيادة دافعية العمل :

تعرف الدافعية بأنها مجموعة من العمليات تتعلق بإثـــارة ، توجيـــه ، واستمرار السلوك الإنسانى لتحقيق هدف معين. ووفقاً لنظرية التوقـــع يتحـــدد مستوى دافعية الفرد على أساس التفاعل بين **ثلاثة أنواع من المتغيرات** : [1]

- إدراك الفرد للعلاقة بين جهوده فى العمل ومستوى أدائه. ويطلق على هذه العلاقة (التوقع Expectancy).
- إدراك الفرد للعلاقة بين أدائه فى العمل والنواتج. وتسمى هذه العلاقـــة (الأداتية أو الوسيلة Instrumentality).
- أهمية أو قيمة النواتج بالنسبة للفرد ، ويشير هذا الجانب إلـــى درجـــة رغبة الفرد فى الحصول على النواتج المرتبطة بالعمل.

(5) زيادة الرضا الوظيفى :

يعرف الرضا الوظيفى بأنه حالة سرور أو مشاعر إيجابية تنـــتج عـــن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية. ويتحدد الرضا الوظيفى وفقاً للتفاعـــل

---

(1) Cascia, W., Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations, (Boston: PWS-Kent, 1998).p.76.

بين العناصر المكونة لبيئة العمل وهى خصائص الوظيفة ، خصائص المنظمة ، خصائص العاملين. [1]

ويمكن قياس الرضا الوظيفى من خلال قياس الرضا عن كل جانب من جوانب العمل ، والتى يمكن تلخيصها فى ثـــلاث مجموعـــات **تتمثـــل فـــى** : خصائص الوظيفة ، الظروف المحيطة ، سياسات المنظمة ، ولقياس الرضـــا الكلى يتم تجميع الرضا الخاص بالجوانب الثلاثة المذكورة. [2]

(6) سلوك المواطنة التنظيمى :

يعرف سلوك المواطنة التنظيمى بأنه تلك السلوكيات التى تؤدى اختيارياً بالإضافة إلى الدور الرسمى المحدد للفرد ، وتساعد علـــى تحقيـــق الفعاليـــة التنظيمية ، أي أنها سلوكيات بناءة ، إضافية ، وقد يكافأ عليها الفرد وفقاً لنظم المكافآت ، كما أنها سلوكيات إيجابية. [3]

وقد حدد البعض أهم العوامل المؤثرة فى تحقيق الفعالية التنظيميـــة فـــى ثلاثة أنماط سلوكية اعتبرت أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة وهى **كما يلى** :

1- استمالة الأفراد وتحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها .

---

(1) Luthans, F. and Kreitner, Organizational Behavior Modification and Beyond, (Grandview, IL; Scott Foresman 1985) .p98.

(2) Baron, N. and Kreps, M., Consistent Human Resource Practices, California Management Review, (Vol.41, No. 3, Spring 1999), PP. 29-53.

(3) George, D., Internal Marketing and Organizational Behavior A Partnership in Developing Customer – Conscious Employees at Every Level, Journal of Business Research, (Vol. 20, No. 1, January 1990), PP. 63-70.

2- يجب على الأفراد أداء متطلبات أدوارهم المحددة والمطلوبة منهم بطريقة صحيحة.

3- يجب على الأفراد ممارسة نشاط ابتكاري يتعدى نشاطهم الرئيسي بالمنظمة.

ويتكون سلوك المواطنة التنظيمية من **تصرفات الأفراد التي تتعدى إطار الواجب الوظيفي المحدد في الهيكل التنظيمي للمنظمة** ، مثل المقترحات والآراء البناءة بخصوص أقسام المنظمة، أو التعبير عن الاهتمام الشخصي بعمل الآخرين عن طريق إبداء الاقتراحات التي قد تساعد في تحسين الأداء ، تدريب أفراد جدد ، الاهتمام بمصالح المنظمة

إن سلوكيات المواطنة التنظيمية، السلوكيات المفيدة تنظيمياً والتي لا يمكن تشجيعها أو تدعيمها على أساس إلتزامات الدور الرسمي ، كما لا يمكن إثارتها بإستخدام المكافآت التي يتضمنها عقد العمل الرسمي ، فسلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من تلك السلوكيات غير الرسمية التي يقدمها الفرد بشكل إختياري أو يمتنع عن ممارستها بشكل اختياري دون النظر إلى اعتبارات الحوافز الرسمية أو العقاب.

كما يعرف البعض سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوكيات الدور الإضافي وهي سلوكيات تفيد المنظمة وتعني تضحية الفرد من أجل تحقيق مصلحة المنظمة ، كما أنها سلوكيات اختيارية تفوق أو تتجاوز توقعات الأدوار الموجودة أو المنتظرة .

وفي ضوء ما سبق يمكننا القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل **سلوك اختياري تطوعي من طرف العاملين حيث أن هذا السلوك ليس متوقعاً أو**

مطلوباً منه ولهذا السبب لا يمكن مكافأة أو عقاب هذا السلوك رسمياً من قبـــل المنظمة.

ومن أهم خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية وفوائدها **مايلى:** [1]

1 – أنها سلوكيات فردية أو جماعية ، نابعة من المبادرات الذاتية ، وتخضـــع للإرادة الشخصية للأفراد .

2 – تقع تلك السلوكيات خارج المتطلبات القانونية والرسمية للوظيفة .

3 – تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية ، وتعمل على تحقيــق نتـــائج أفضـــل تنعكس على الأداء الكلى للمنظمة .

4 – لا يتوقع الفرد أو الجماعة الحصول على مزايا أو مكافآت فى مقابل تلك السلوكيات

وتنعكس سلوكيات المواطنة التنظيمية علي التزام العاملين في المنظمة من خلال سلوكيات الأفراد **التالية** : [2]

(1) **الإيثار Altruism :** يعد من أهم أبعاد سلوكيات المواطنـــة التنظيميـــة . ويرتبط بمساعدة الآخرين في حل مشكلة مرتبطة بالعمل ســـواء بطريقـــة مباشرة أو غير مباشرة. وتتمثل أهم الفوائد المترتبة على هذا البعد فـــي أن العاملين يساعدون بعضهم البعض بدلاً من تشتيت انتباه المشرفين. ويفيـــد ذلك العاملين أيضا في أنهم لا يظهروا لمشرفيهم حاجاتهم للمساعدة

---

(1) محمد الصيرفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 236.

(2) فاطمة على محمد عبد الحمن ، " دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه بالخدمة بالتطبيق على البنوك التجارية فى مصر " ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة الأزهر، العدد 19– (القـــاهرة: المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة الأزهر، 2001)ص 17–22.

(2) **الكياسة والكرم Courtesy** ، ويرتبط هذا النوع إرتباطـــا كبيــرا بالبعــد الأول وهو الإيثار ولكن يختلف عنه اختلافا كبيرا. حيث أن هــذا النـــوع يعتبر تصرفات تساعد العاملين عن طريق منع مشكلة متعلقة بالعمل مـــن الظهور أو تقليل حدة مشكلة يمكــن أن تحــدث فـــي المســتقبل . وتقـــع الاستشارات والمذكرات ورسالات التذكير تحت هذا النوع .

(3) **الوعي Conscientiousness** ، ويشتمل على تصـــرفات العـــاملين مثـــل مراعاة مواعيد العمل ونسبة الحضور تكون أعلى من المتوسط حيـــث أن العامل يصر على الحضور إلى العمل وهو مريض ، أو مع سوء الأحوال الجوية وإتباع القواعد واللوائح والإجراءات الخاصة بالمنظمة.

(4) **الروح الرياضية Sportmanship**، وهذا النوع يرتبط بتقبل المواقف غير المحبوبة أو المفضلة بروح رياضية ومن دون شكوى. هذا التصرف هـــو المفضل عند المشرفين.

(5) **السلوك الحضاري أو صدق المواطنة Civic Virtue** ويمثـــل مســـئولية المشاركة في الحياة السياسية للمنظمة.. ويبدو أثر ذلك في صور متعـــددة منها المشاركة التنظيمية ، وحماية موارد المنظمة . ويتطلب ذلك متابعـــة أهم الأمور التي تحدث في المنظمة حديثاً .

(6) **التنمية أو التطوير الذاتي Self-development** ، ويشتمل على الأنمـــاط السلوكية الطوعية التي يمارسها الأفراد لتحسين معـــارفهم، ومهـــاراتهم ، وقدراتهم، ويتضمن البحث عن ، والإســتفادة مـــن الـــدورات التدريبيـــة المتقدمة، ومواكبة أحدث التطورات في المجال الخاص بعمل الفـــرد ، أو

تعلم مجموعة جديدة من المهارات التي تزيد من الإسهامات التـــي يقــدمها الفرد إلى المنظمة .

(7) **المبادأة الفردية Individual initative** ، ويتضمن الأعمال الإبتكاريــة التي يقدمها الأفراد طواعية لتحسين أداء المنظمة ، والإصرار على تقــديم الجهود لإنجاز العمل ، والتطوع بتحمــل مســئوليات إضــافية وتشــجيع الآخرين على ممارسة هذا السلوك .

(8) **الإذعان التنظيمي Organizational compliance** ، ويشير إلـــى انــدماج وقبول الفرد للقواعد ، والإجراءات المعمول بها في المنظمة ، والــذي ينــتج عن الالتزام العام بها ، حتى ولو لم تكن هناك مراقبة لهذا الإذعان .

(9) **الولاء التنظيمي Organizational loyalty** ، ويمثل الشعور بالود نحــو الآخرين ، وحماية المنظمة ، والموافقة على الأهداف التنظيمية ومساندتها والدفاع عنها وتحسين صورة المنظمة أمام الأطراف الخارجية المتعاملــة معها وحمايتها والدفاع عنها ضد التهديدات الخارجية.

(7) تمكين العاملين

خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراســة تمكــين العــاملين فــى المنظمات المختلفة. ونتيجة لما تواجهه المنظمات فى الوقت الحالى من زيــادة المنافسة ، ضرورة خفض التكاليف ، ورفع كفــاءة الأداء ، فــإن المنظمــات اتجهت إلى استخدام استراتيجية تمكين العاملين لتحســين أدائهــا ، وقــد أدي

تطبيق مفهوم تمكين العاملين إلى التغلب على عدم الرضا الــوظيفى للفــرد، وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل وكذلك زيادة جودة الأداء [(1)].

كما أن تمكين العاملين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خــلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفى المرتفع ، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة فى اتخاذ القرارات ، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهــم بشكل فعال ، وأخيراً، فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التى يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

ويعرف **التمكين** على أنه "عملية تحسين مشاعر المقدرة الذاتيــة بــين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التى تســاعدهم علــى الســيطرة وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومــات عــن مقدرتهم الذاتية".

وأخيراً تم تعريف تمكين العاملين ، **بأنهــا** "دافعية العمل الداخلية التــى تحتوى على أربعة نواحى هى **كما يلى** : [(2)]

1- **الوظيفة ذات معنى**. وهذا يتضمن التجانس بين حاجات الفرد المتعلقــة بدوره فى العمل ومعتقداته وقيمه وسلوكه.
2- **كفاءة أو جدارة الفرد**. وتشير إلى المقدرة الذاتية للفرد واعتقاده بأنــه قادر على أداء أنشطة العمل بمهارة.

---

(1) Klein, A., A Total Quality Approach to Performance Reviews, (U.S.A., Texas, 1989), P. 67.

(2) سامى الطوخى ، إدارة الشفافية والتمكين فى قطاع النقل بمصر، العدد(4)- (القاهرة : مجلة البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ،2002) ص 34.

3- **التحديد الذاتى للفرد.** هذا يعكس استقلالية الفرد فـــى تنفيــذ واتخـــاذ القرارات المتعلقة بطرق تنفيذ العمل.

4- **تأثير الفرد.** "ويشير إلى الدرجة التى يؤثر بها الفرد على نتائج العمـــل سواء الاستراتيجية، التشغيلية والإدارية".

ولتطبيق استراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها **فيما يلى:**

1- تؤدى إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.

2- تخفيض عدد المستويات الإدارية فى الهياكل التنظيمية ، وهو ما يؤدى إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.

3- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإداريـــة غيـــر الضرورية.

4- زيادة تركيز وإهتمام الإدارة العليا بالقضايا الاستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.

5- تنتج إستراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإداريـــة فـــائض فـــى العاملين بالمنظمة يمكن استخدامه فى خلق وإنشـــاء إدارات لوظـــائف جديدة.

6- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقـــة بضـــمان وصـــول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذى القرار ، وعدم وضع هذه الأفكار فى الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة فـــى الارتفـــاع ، والمعوقة للإبداع والابتكار.

7- توفير المزيد من الرضا الوظيفى والتحفيز والانتماء الوظيفى.

8- توفر استراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمى إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.

(8) التسويق الداخلى :

يركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذى يلعبه العاملين بالمنظمة فى تحديد مستوى الجودة ومدى رضاء العميل عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل ، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها. ونظراً للسمات الخاصة التى تنفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجى تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها فى مجال الخدمات قياساً على السلع المادية ، حيث أن أداء العاملين فى مجال الخدمات يمثل المنتج الذى يشتريه العميل الخارجى وأحد الوسائل الرئيسية التى تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز فى السوق ، لذا ظهر مفهوم تسويقى حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمى بالتسويق الداخلى. [1]

وهذا المفهوم ظهر فى بداية الخمسينيات بواسطة مديرى الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التى يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية. وأن المنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال

---

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس ، " تحليل المحددات الرئيسة للتسويق الداخلي والتسويق الخارجى وأثرها على رضا العملاء : دراسة تطبيقية على قطاع البنوك الكويتية "، المجلد (33) العدد(1)- (الإسكندرية : مجلة كلية التجارة للبحوث العلميةجامعة الإسكندرية ، 1996) ص 317.

الأنشطة التى يؤدونها لكى تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشـــباع العميل الخارجى. [1]

وبالرغم من زيادة الاهتمام فى الفكر التسويقى بمفهوم العميل الداخلى ، إلا أن مفهوم التسويق الداخلى لم يلق نفس الاهتمام. فمفهوم التسويق الـــداخلى مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة.

والتسويق الداخلى يعتبر كل العاملين بالمنظمة عملاء داخليـــين علـــيهم تحقيق أهداف المنظمة ، وإذا كانت أهداف المنظمة تنبع من التسويق الخارجى ، فإن وظائف الأفراد تسهم فى ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الـــداخلى ، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالمستهلك النهائي أو الميـــزة التنافسية. [2]

وزاد الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلى فى تلك المنظمات الخدمية التى تقوم بتسويق الخدمات التى تنتجهاإلى العميل الخارجى وذلك من خلال **مايلى:**

1- أن كل فرد وكل قسم داخل المنظمة له أدوار كعملاء داخليين وموردين داخليين. وللتأكد من جودة عملية التسويق الداخلى ، فإن كل فرد وكـــل قسم عليه أن يقدم ويحصل على أفضل الخدمات.

---

(1) Ballantyne, D., Internal Networks for Internal Marketing, Journal of Marketing Management, (Vol. 13, No. 5, 1997), PP. 343-366.

(2) سعيد شعبان حامد ،" أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحى بالقاهرة الكبرى"، العدد (60)- (القاهرة : مجلة المحاسبة والإدارة والتامين كلية التجارة جامعة القاهرة ، 2003) ص 45

2- أن على الأفراد العمل معاً وبالطريقة التـــى تحقــق رســالة المنظمـــة واستراتيجيتها وأهدافها وهذا عنصر هام داخل المنظمات الخدمية حيث يوجد تفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها.

وتقوم فكرة التسويق الداخلى على أن كل الأفراد داخل المنظمة يجـــب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفـــاءة وفعاليـــة أنشـــطة التســـويق الخارجى بها. [1]

ويمكن وصف التسويق الداخلى بأنه فلســـفة لإدارة المـــوارد البشـــرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية ، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهـــدف إلـــى تكامل وظائف المنظمة **بطريقتين هما :** [2]

1- التأكد من أن كل العاملين فى المستويات التنظيميـــة يفهمـــون النشـــاط الرئيسى للمنظمة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك فى إطار من البيئـــة التى تدعم رضا العميل الخارجى.

2- التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجى ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجى ، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها. وعلى ذلك فإن التبادل الداخلى بين المنظمة وجماعات العاملين بها يجب أن يتم قبل أن تحقق المنظمة

---

(1) Foreman, K., Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application, Journal of Marketing Management, (Vol.11, No.3, 1995), PP. 755-768.

(2) Gilbert, D., et.-al., Internal Marketing of a service, Industrial Marketing Management, (Vol. 21, No. 4, 1992), PP. 299-306.

أهدافها للسوق الخارجى. ولذلك فإن مفهوم التسويق الــداخلى يحـــدد السوق الداخلى للعاملين والذى يجب أن يكون فعالاً لأداء الخدمة.

ويشير التسويق الداخلى إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلـــى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذى بدوره يمكن أن يؤدى إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.

أى أن الاعتراف بأهمية دور العاملين فى تسويق الخدمة يستوجب مـــن الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمنظمة وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها والتى يجب تصميمها وتطويرهـــا بمـــا يتفـــق وحاجـــاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضائهم.

وتنطوى سياسات وبرامج التسويق الداخلى على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين بها والخاصة بالتنمية والتدريب والمكافأة والعلاقات بين العاملين والاتصالات ووضوح الأدوار. [1] ، وتستمد استراتيجية التسويق الداخلى أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمنظمة والعملاء خاصة فى مجال الخدمات ، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك ، ويسيطر العنصر البشرى على عملية تقديم الخدمة ، ويشارك كل من العاملين بالمنظمة والعملاء فى إنتاج الخدمة ذاتها. [2]

وتهدف استراتيجية التسويق الداخلى إلى استقطاب والمحافظـــة علـــى أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن ، وذلك مـــن

---

(1) Verey, J., op.cit .PP. 41-54.

(2) Hagg, G., et.-al., op.cit .PP. 879-895.

خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجى على السوق الداخلى للعاملين ، كما تهدف استراتيجية التسويق الداخلى إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلى والعميل الخارجى وإزالة المعوقات الوظيفية التى تعوق الفعالية التنظيمية.

(9) العدالة التنظيمية Organizational Justice

تمثل العدالة التنظيمية أسلوب تعامل المنظمة مع الأفراد وينقسم مفهوم العدالة التنظيمية إلى **نوعين رئيسيين:** أحدهما عدالة التوزيع Distributive Justice وتشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، والأخرى عدالة الإجراءات Procedural Justice وتمثل إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات ، ويضيف البعض نوعاً **ثالثاً** يسمى عدالة التعاملات Interactional Justice ، ولقد تناولت دراسات عديدة موضوع العدالة التنظيمية وتوصلت إلى أنه كلما زاد شعور العدالة التنظيمية بجميع أنواعها لدى الموظف كلما زاد شعوره بالرضا الوظيفي.

وقد أثبتت الدراسات أيضا تأثير إدراك العدالة التنظيمية بشقيهما في العديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية الهامة مثل الاستجابات العاطفية للفرد ، والأداء الفردي والسلوكيات في مكان العمل ، كما خلصت تلك الدراسات إلى أن المنظمة ستتحمل تكاليف أعلى في سبيل تحقيقها للعدالة التنظيمية ، إلا أن ذلك يعد إنفاقاً استثماريا مردوده مضمون مع زيادة فعالية المنظمة وتحقيق تميزها في الأجل الطويل.

إن درجة إدراك الأفراد للدعم التنظيمي تتأثر باختلاف أوجه وسبل معاملة الأفراد العاملين ، ومن ثم تختلف درجة إدراك الدعم التنظيمي من منظمة إلى

أخرى، ولهذا تتكون لدى الأفراد معتقدات بخصوص مـــدى إهتمـــام المنظمـــة بتحسين ظروف عملهم ومساندتهم والعناية بهم وتأييد تصرفاتهم ، إن إيديولوجية إدراك الدعم التنظيمي تؤكد على أن توقع الفرد بأن زيادة جهوده فـــي العمـــل لإنجاز أهداف المنظمة سيتم مكافأتها وتقديرها مادياً ومعنوياً من قبل المنظمة.

(10) سلوك القادة لمساندة المرؤوسين Leadership support

تعددت الدراسات التي ناقشت موضوع القيادة الإدارية وأثرها على العديد من العوامل التنظيمية والشخصية , ويمثل الدعم القيادي مدى المساندة والتأييـــد التـــي يشعر بها الفرد من رئيسه بالمنظمة، إن الدعم القيادي يمثل قيام الـــرئيس بـــدعم مرؤوســـــيه وتابعيـــــه بالإرشـــــاد والتوجيـــــه ومعـــــاملتهم بحياديـــــة وعدالة,وتقديرمساهماتهم[1]

كما تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجـــع إلى شعور العاملين بوجود دعم قيادي يمكن إدراكه عن طريق اجتهاد القائد فـــي تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهـــام المختلفـــة وتقـــديم الحوافز والتأثير الإيجابي , مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوس فيبـــادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز تعليمات القائد وتحقيـــق أهـــداف التنظيم.

---

(1) سمية أمين على ، " المحاسبة عن رأس المال الفكرى : دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشرى "، العدد(60)– (القاهرة :مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين جامعة القـــاهرة ، 2003) ص 31

ويشير الدعم القيادي إلي درجة المساندة والاحترام والتأييد التـــي يـــدركها التابع من رئيسه الحالي في المنظمة ، ويستند هذا المفهوم إلى نظريـــة Path Goal theory والتي ترى أن الدعم القيادي يمد التابعين بالإرشـــاد والتوجيـــه ومعاملاتهم بحياد وعدالة ويأخذ في الاعتبار مدخلاتهم ويقدرها.

وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن السلوك المدعم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية ، كما أن هناك علاقة موجبة بين العملية التبادلية بين القائد والعضو بما يؤثر على الأداء التنظيمي .

إن هناك عدداً من المبررات توضـــح أهميـــة وتـــأثير الـــنمط القيـــادي الديمقراطي المدعم لمرؤوسيه **فيما يلي** : [1]

1- ظهور القائد القدوة بالنسبة لمرؤوسيه بما يمثل انعكاسا للمساعدة والاهتمام بمشاكل العاملين.
2- زيادة الشعور الإيجابي للرضا الوظيفي عند العاملين.
3- زيادة رغبة العاملين في رد الجميل لرؤسائهم من منطلق نظرية التبـــادل الاجتماعي.

(11) المشاركة في اتخاذ القرارات Participation in Decision Making

تعد عملية اتخاذ القرارات أكبر من أن ينفرد بها المـــدير وحـــده ، حيـــث تحتاج إلى جهود كثيرة من الأفراد ، فالمدير لا يعمل في عزلـــة بـــل تتـــأثر قراراته بآراء وأفكار الآخرين المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمـــل بهـــا.

(1) Muzphy, L, op.cit ..p89.

ولهذا يجب على المدير أن يعمد إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كلما كانت الفرصة مهيأة لذلك. [1]

أثبتت الدراسات أن اشتراك الأفراد في صناعة القرارات لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم ، وإنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل ، وتأخذ صور المشاركة في اتخاذ القرارات أشكالاً متعـــددة تتـــراوح بـــين الحريـــة والأوتوقراطية.

وتستطيع المنظمات أن تحقق استفادة مثلي من مواردها البشرية عن طريق إتباع نظـــم إدارية تقوم على إتاحة الحرية لعامليها في المشاركة فـــي اتخـــاذ القرارات. ، ولقد توصل الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطيـــة موجبـــة بـــين المشاركة في اتخاذ القرارات والدعم التنظيمي، وأن إدراك الدعم التنظيمـــي لا يتوقف على ما لدى الفرد من خصائص شخصية مثل الكفاءة الاجتماعية وإنما يتوقف بالدرجة الأولى على متغيرات تنظيمية يقع في أعلاها عدالة التوزيع ثم المشاركة في اتخاذ القرارات. ويتوقف نجاح المشاركة في اتخـــاذ القـــرارات على توافر عاملين جوهريين **هما** : [2]

أ – رغبة العاملين في تحمل المسئولية الخاصة بالمشاركة وتوفر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

ب – إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات أمـــر واقعـــي وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهـــود

---

(1) Welsch, Harrlod P. and Helen La Van. Op.cit .pp. 1079-1089.

(2) Schulz, Irene D., (1986) , A study of The Relationship of Teachers' Job Satisfaction and Their Perception of Principals' Use of Power and Organizational Effectiveness. Ph.D. dissertation. University of New Orleans. P189.

المشتركة من قرارات أو سياسات حيث أثبتت الدراسات أن إشـــتراك العاملين في صناعة القرارات لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم وإنمـــا يؤدى أيضاً إلى زيادة درجات الرضا عن العمل.

(12) دعم وتأكيد الذات لدى العاملين Self Esteem

يشير دعم وتأكيد الذات إلى اعتقاد العاملين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المنظمة، ولقد فرق الباحثين بين دعم وتأكيد الذات لدى العاملين ، ودعم وتأكيد الذات المرتبط بمهام محددة ، ذلك أن تأكيد الذات لدى العاملين يرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طول فترة تواجده داخل المنظمة ، بينما يشير تأكيد الذات المرتبط بمهام محددة بأنه ذلك الذي ينتهي بمجرد الانتهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محدد داخل المنظمة.[1]

ولقد انتهت الدراسات إلى أن هناك علاقة وثيقة بين تأكيـــد الـــذات لـــدى العاملين وخصائص الوظيفة، وبشكل خاص يتعلق بدرجة الاستقلال الوظيفي ، وكذلك هناك علاقة بين تأكيد الذات لدى العاملين وما يتعلق بالعلاقـــات بـــين الزملاء والرؤساء ومستوى الوظيفة والأجر. حيث أثبتت الدراســـات وجـــود علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات متعددة (تنويع المهارات ، الاســـتقلالية ، التغذية العكسية ، تحديد المهام ، أهمية الوظيفة ، الهيكل التنظيمي المتكامـــل). ودعم وتأكيد الذات لدى الأفراد.

---

(1) Good, linda k, Grovalynn F. Sisler, and James W. Gentry. (1988) , Antecedents of turnover intention among retail management personnel. Journal of Retailing, 64 (3), pp. 295-314.

ومن نتائج الدراسات يتضح أيضا تأثير دور المنظمة في طبيعة العلاقــات بين الأفراد العاملين ، هذا بجانب التأكيد على أهمية دور المنظمة فــي بنــاء وتأكيد الذات لدى العاملين حيث ثبت أن الأفراد يحققون ذاتهم واحتياجاتهم من خلال مواقعهم التنظيمية والمشاركة بأدوار مختلفة ومتنوعة في هذا التنظيم.

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع دعم وتأكيد الذات لدى الأفراد فإنه لا توجد دراسات قد تعرضت لدراسة علاقة دعم وتأكيد الــذات بــإدراك الدعم التنظيمي في أي صورة من صور التأثير سواء كمتغير تابع أو مســتقل بصورة فردية أو جماعية بحسب علمنا، مع الأهمية الواضحة لذلك حيث يمكن الاستفادة من مفهوم دعم وتأكيد الذات كأحد المحددات المــؤثرة علــى إدراك الدعم التنظيمي نظراً للعديد من المتغيرات المؤثرة فيه.

(13) دور الدعم التنظيمي في تنمية التزام العاملين بالمنظمة :

في ضوء ما سبق يمكن القول أنه من المتوقع أن يؤدي الدعم التنظيمي إلى زيادة إلتزام العاملين وإحساسهم بالتنمية الذاتية ، هذا إلى جانــب أن شــعور العاملين وإداركهم بهذا الدعم وتلك المســاندة ســيمدهم بمزيــد مــن العنايــة والاهتمام بتنمية خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية.

ويشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهيــة أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة ، ومساعدتهم في حل ما يواجهونــه مــن مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر **فالدعم التنظيمــي** يــنعكس فــي صورة اهتمام القيم التنظيميــة بــالأفراد العــاملين ، وتقــديم المســاعدات والمساهمات ، والعناية بهم وبصحتهم النفسية ، وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة

في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها ، مما يـــنعكس فـــي صـــورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم . [1]

وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقـــة تبادليـــة ومشـــاركة بـــين المنظمة والعاملين بها، فلابد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العاملين بمدى تقـــدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم ، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء فهي تشمل مثلاً الصداقة والاحترام والمحبة، كما تتضمن النقود والخدمات والمعلومات، وبناء على تلك المشاركة فإن إدراك الدعم التنظيمي يظهر الالتزام النفسي للعاملين تجاه منظماتهم ومساعدتها فـــي تحقيق أهدافها التي تسعى إليها. ولذلك يجب على العاملين الوفاء بهذا الدين من خلال التزامهم الوجداني وجهدهم المبذول .

ويشير إدراك الدعم التنظيمـــي Perception of organizational support (POS) إلى اعتقاد الأفراد وشعورهم بإهتمام المنظمة برفـــاهيتهم ، وتقـــديرها لأفكارهم وإسهاماتهم ، مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهـــم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عـــن ذلـــك مـــن خـــلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثـــل ســـلوكيات الالتـــزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز (Eisenberger) ، ومن ثم يمكن القـــول أن إدراك الدعم التنظيمي يعد مؤشراً على التزام المنظمة تجاه مرؤوسيها. [2]

---

(1) Camphina-Bacote, J. (2002). The process of cultural competence in the delivery of healthcare services: A model of care. Journal of Transcultural Nursing, 13(3),pp. 181-184.

(2) Frusti, DK, Niesen, KM, and Campion, JK. (2003). Creating a culturally competent organization: Use of the Diversity Competency Model. Journal of Nursing Administration, 3(1), pp.31-38.

ويؤكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية إدراك الدعم الاجتماعي والدور الذي يلعبه باعتباره محدداً من محددات الأداء ، حيث يرى البعض أن الأداء يتأثر بالخصائص الشخصية للأفراد والجهد المبذول في العمل ، بجانب الدعم التنظيمي الذي تبدو أهمية تأثيره على أداء الفرد المتوافق مع عمله بحيث تتناسب قدراته مع طبيعة عمله ، وخلاصة ذلك أن الفرد يجب أن يلقي الدعم الكافي ويستشعر ذلك ويعيه جيداً حتى يرتفع معدل إنجازه.

ويمكننا القول أن إدراك الدعم التنظيمي لدى الأفراد يعد من المحددات الجوهرية لتحقيق الالتزام التنظيمي وبالتالي يعمل على تنمية الدافع إلى الإنجاز، وبذلك يمكن أن يتوسط إدراك الدعم التنظيمي ما بين **المحددات الأساسية لإدراك الدعم** والتي تتمثل غالبا في العدالة التنظيمية، وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ودعم تأكيد الذات لدى العاملين، **وما بين تنمية الالتزام التنظيمي والدافع إلى الإنجاز** . [1]

ولقد توصل البعض إلى أن إدراك الدعم التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي لدى العاملين فيظهر الالتزام التنظيمي في شكل العناية بمتطلبات المنظمة ومساعدتها في تحقيق أهدافها. كما أثبتت الدراسات أن الالتزام يعد متغيراً وسيطاً بين إدراك الدعم التنظيمي والتطوير التنظيمي والأداء داخل الدور ، مما يمكن معه القول أن العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي والالتزام تزيد من قبول العاملين لشكل المشاركة وتحقيق الأداء المطلوب. [2]

---

(1) Goodfellow, LM. (2004). Can a journal club bridge the gap between research and practice. Nurse Educator, 29 (3), pp.107-110.

(2) Solutions. (2001). Culturally and Linguistically Appropriate Services. Washington, D.C.: Department of Health and Human Services, Office of Minority Health.p90.

إن إدراك العاملين للدعم التنظيمي يؤدي لتخفيض معدل الدوران الاختياري، من خلال زيادة درجات الالتزام العاطفي ، الالتزام الذاتي ، وذلك لأن إدراك الدعم التنظيمي يزيد من مستويات الالتزام من جانب الفرد. وذلك عن طريق الشعور بالالتزام والاندماج مع فريق العمل بالمنظمة.

ولقد خلصت دراسات تحليل علاقات التبادل الاجتماعي بين الأفراد العاملين والمنظمة من ناحية، وقائدهم والمشرف المباشر عليهم من ناحية أخرى إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي من ناحية والالتزام التنظيمي،سلوك الدور، والمواطنة التنظيمية من ناحية أخرى. ولقد نادت بعض المدارس منذ بداية الثمانينيات بمبادىء ومحددات الدعم التنظيمي الذي يؤدى بدوره إلى تنمية الالتزام التنظيمي ، ومن أهم ما ألمحت إلية تلك المدارس في خلاصتها **الموضوعات التالية :** (1)

أ – يؤثر إدراك الدعم التنظيمي إيجابيا لدى العاملين في الالتزام التنظيمي، واستمرار الالتزام ، والرضا الوظيفي والأداء ، ولكنه يرتبط سلبيا بالرغبة في ترك العمل.

ب – هناك ارتباط واضح بين إدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي ، ومن ثم الرضا الوظيفي.

ج – يعد إدراك الدعم التنظيمي مؤثرا قويا على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، بينما يعد تأثيره ضعيفاً على أداء العمل.

---

(1) Kerr, MJ., Struthers, R., and Huynh, WC. (2001). Work Force Diversity: Implications for Occupational Health Nursing. AAOHN Journal, 49(1),pp. 14-20.

د – بمقارنة العوامل الأخرى لإدراك الدعم التنظيمي ، نجد أن القيادة وتحقيق الذات يعدان من العوامل الأكثر تأثيرا على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم.

هـ – بصفة عامة يقيم العاملين الممارسات التنظيمية وفقا لخبراتهم ودرجة ارتباط ذلك باتجاهاتهم وسلوكياتهم بصورة أكثر من كونها اختلافا بين الوضع الحقيقي والمتوقع.

و – عندما يزداد التعاون والإتحاد بين الأفراد داخل المنظمة فإنه من المتوقع أن تظهر بوضوح تأثيرات بعض عوامل ومحددات الدعم التنظيمي بصورة مجتمعة أكثر منها بصورة فردية.

ز – هناك طرق مختلفة للوقوف على مجالات الاختلاف والتناقض بين الأفراد من حيث التوقعات والمواقف الفعلية المؤثرة على العاملين واتجاهاتهم ، ومن ثم سلوكهم وتصرفاتهم.

وفى ضوء الدراسات السابقة يمكننا القول أن إدراك الدعم التنظيمي (من خلال مختلف العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه **) يسهم في تنمية الالتزام التنظيمي لسببين جوهرين هما :**

أ – أن إدراك الدعم التنظيمي يزيد من إحساس العاملين بعضويتهم للتنظيم وأنها أصبحت تمثل جزءاً من هويتهم أو ذاتيتهم.

ب – زيادة ثقة الفرد في أن التنظيم سيكافئه على مجهودا ته ، إعتمادا على نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Approach.

تحسين بيئة العمل لتنمية الالتزام التنظيمي :

اهتمت العديد من البحوث والدراسات في العقود الثلاثة الأخيرة ، بتطوير الخدمات الجديدة New Services Development (NSD) ، فركزت على عمليات تصميم الخدمات وتحديد أبعادها الهيكلية ، واهتمت أبحاث ودراسات أخرى بالموضوعات التنظيمية المرتبطة بأدوات وطرق تقديم تلك الخدمات وتحليل حاجات العميل [(1)]، ولم تعط هذه البحوث الاهتمام الكافي لتنمية الموارد البشرية وتحسين ظروف بيئة العمل، والتي تشكل الأساس لتقديم الخدمة والحصول علي رضا العميل وولائه ، ومن ثم يصبح تحليل ظروف بيئة العمل ودراسة العوامل الحاكمة الواجب التأكد منها وتوفيرها أمرا جوهريا.[(2)]

وطالما أن تنمية وتطوير الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على أداء ونمو المنظمات، خاصة في مجال المنظمات الخدمية التي يحدث فيها اللقاء المباشر بين مقدم الخدمة والعميل ، فإنه يصبح لقدرة ومهارة مقدم الخدمة تأثير جوهري ومباشر على عملية توصيل الخدمة ورضاء العميل [(3)] . ويرى البعض الآخر أن نمو المنظمات يتحقق من خلال عملاء لديهم الولاء للمنظمة، راضين عن القيمة المدركة للخدمة التي يحصلون عليها، وحيث أن قيمة

---

(1) Johne , A. & storey. C (1998) , New service development : a review of the literature and annotated bibliography" , European Journal of Marketing , Vol. 32 , No 3 – 4., PP. 184 – 251.

(2) Mullarky , S., et al., (1999). Measures of job satisfaction , Mental Health and job –Related wellbeing : A Benchmarking Manual , Institute of work psychology , Sheffield university , Sheffield , p69.

(3) Norman , R. (1984) , Service Management , John Wiley & Sons , New York , P. 89.

الخدمة المقدمة تتم من خلال موظفين فيجب أن يتمتع هؤلاء الموظفين بجـــودة الحياة الوظيفية. [1]

ويهتم موضوع جودة حياة العمل Quality of work life (Qwl) بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم [2] . فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدى في النهاية للحصول على أداء أفضل. [3]

وظهر مفهوم جودة حياة العمل ليواكب سياســات التغييــر والتطــوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت فـــي الغــرب بــين العاملين خوفاً من الاســتغناء عــنهم ، أو تخفيضــا للخــدمات والمزايــا الاجتماعية المقدمة لهم ، أو تخفيضا لمعدلات أجورهم ، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين. ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشــيد أداء المــوارد البشــرية واعتبارهــا أحــد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال.

---

(1) Pruijt , Hans (2000) "Performance and Quality of working life" , Journal of organizational change Management , Vol. 13 , No 4. PP. 389 – 400.

(2) أحمد ماهر مصطفى ، "أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية"، المجلد (36) العدد(1) – (القــاهرة : مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية كلية التجارة جامعة الإسكندرية ، 1999) ص.ص 109 – 189.

(3) Chiu , Tai Sheng & Shiou Lu , Meei , (2003) , "A Study of the Relationship between the organizational Climate and Job Involvement – taking a certain medical Center and its entrusted hospitals" Scandinavian Journal of Psychology , Vol. 40 No. 2 , 2003 PP. 13 – 30.

ففي بداية السبعينيات من القرن العشرين زاد الاهتمام بدراسة وتحليل وتطبيق جودة حياة العمل ، فتعددت الدراسات والبحوث [1] ، كما درست إدارة المنظمات الرائدة ، ومركز الجودة الأمريكي مسألة جودة حياة العمل وكيفية تحسينها واهتمت بتحليل علاقاتها بالإنتاجية والعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى. [2]

فيرى البعض أن مصطلح جودة حياة العمل قد قدم لأول مرة عام 1972 خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل ، ونال هذا المفهوم اهتماماً كبيراً بعد أن قامت مؤسسات: United Auto workers and General Motors ببرامج لتحسين وإصلاح العمل. [3]

وفى أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات تراجع الاهتمام وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة حياة العمل مما جعل برامج جودة حياة العمل تأتى في المرتبة الثانوية ، وإن اختلف الأمر على مختلف المستويات المحلية والدولية وبالتالي على كفاءة الأداء الإقتصادى للمنظمة وما تعتنقه من قيم وأفكار تتعلق بالموارد البشرية .[4]

---

(1) Cammann , C.; Fichman , M,: Jenkins D. and Klesh , P., (1983) , " Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members" in Seashore , S.; Lawler , E, Mirvis , P.and Cammann C., (1983). Assessing Organizational Change : A Guide to Methods , Measured and Practices , New York : Wiley. P112.

(2) Beach , Dale S., (1999) Personnel : The Management of people at work , New York , Mc crow-hill Co., Inc., PP.453 – 455.

(3) Hian , C.C. & Einsteion , W.O. (1990) "Quality of work life (QWL): What can unions do ?" , S.A.M. Advanced Management Journal , Vol. 55 , No. 2. PP. 17 -22.

(4) Bowditch, J.L.& Buono, A.F., (1994) A Primer on – Organization of Behavior ,N.Y., John Wiley & Sons,Inc., pp.365-370.

ومنذ منتصف الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات تقريبا زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين والقوانين الفيدرالية في أمريكا ، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوربية . ومع التسعينيات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق شكل أو آخر من أشكال برامج جودة حياة العمل، وتزايد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي،وتطبيق أسلوب إعادة هندسة Reengineering الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الإستراتيجيات التنافسية[1].

وتسعى المنظمات إلى تحقيق المزايا المتعددة نتيجة تبنيها لبرامج جودة حياة العمل ، ورفع مستوي الالتزام التنظيمي ، حيث أن تحقيق جودة حياة العمل يساعد على **مايلى** :

1- تنمية قدرة المنظمة ليس فقط على توظيف أشخاص أكفاء فقط ، ولكنها تعظم أيضاً قدرة المنظمة التنافسية وتوفير قوة عمل أكثر مرونة ، وولاء ودافعية.
2- توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.
3- تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة.

---

(1) Lewis , David , et al., (2001)" Extrinsic and Intrinsic of Quality of work life" , Leadership in Health services , Vol.14 , No. 2, PP. iv –xv.

4- التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثـل التـدريب وانتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين. [1]

5- التأثير الإيجابي على الأداء التسويقي للشركة، فقد وجد علاقة ارتبـاط ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل والأداء التسويقي للشركة. [2]

6- تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالمنظمـة والعـاملين وأصـحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة. [3]

7- إن تحقيق جودة حياة العمل سوف يساعد على نشر مفـاهيم المشـاركة الجماعية وتحقيق الرضا عن العمل والوظيفـة والمكافـآت والعوائـد والمزايا وتوفير بيئة تتسم بالأمان والصحة ، مما يؤثر إيجابيـاً علـى ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها.

8- تحقيق الفعالية التنظيمية واتجاهات الأفراد والأداءالإقتصادى للشركة [4]

9- تخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل ، معدلات الشـكاوى ودوران العمل .

10- المساعدة على عمليات المشاركة ، والالتزامات الاجتماعيـة للمنظمـة تجاه العاملين ، والأمن والصحة المهنية في بيئة العمل ، والاسـتقرار

---

(1) Delaney , J.T. & Huselid , M.A. (1996) "The Impact of human resource Management practices on perceptions of organizational performance" , Academy of Management Journal , Vol. 39 , No. 4 , PP. 949 – 969.

(2) Roth , A.V. (1993) "Performance dimensions in services an empirical Investigation of strategic performance", services Marketing and Management , Vol 2, No. 1. PP. 1047.

(3) Hackman J. Richard & suttle , J. lioyd (eds.) (1977) Improving life at work. Santa Monica , Califormnia : Goodyear polishing Co., Inc.,.p80.

(4) Konrad , A.M. & Mangel , R. (2000) , "The Impact of work life programs on firm Productivity" , Strategic Management Journal , Vol. 21 , No. 12 , PP. 1225 – 1237.

والأمان الوظيفي ، والرضا الوظيفي ، والأداء المالي لقطاع الأعمال ، ودعم القيادات الإدارية لجودة الحياة الوظيفية. (1)

11- التأثير الإيجابي على المشاركة في اتخاذ القرارات ، والتطوير الوظيفي ، والمكافآت ، والإدارة الذاتية لفرق العمل ، وجودة القوى العاملة، وتنوع المهارات في القوى العاملة، والاستقلالية في العمل . وتخفيض معدل دوران العمل والغياب والتأخير وتشجيع العاملين على بذل المجهود الإضافي وتقديم المساهمات التطوعية . (2)

12- تساعد جودة حياة العمل على القضاء علي المشكلات الأساسية في بيئة العمل وتقليل الضغوط الواقعة على العاملين ، وتقليل الصراعات التنظيمية ، وذلك بالإضافة إلى تطوير السياسات والإستراتيجيات العامة والفرعية لتحسين وجودة العمل. (3)

وبناءا على ماسبق تتضح أهمية الإلتزام التنظيمى لتقدم المنظمة وبالتالى يجب على الإدارة العليا فى المنظمات العمل على رفع مستوى الإستعداد لدى الأفراد لبذل جهد أكبر مماهو متوقع من الإدارة العليا بما يساهم فى تحقيق الأهداف.وكذلك تنمية مستوى الإلتزام التنظيمى لدى العاملين تجاه المنظمة والإدارة والوظيفة التى يمارسونها بالمنظمة.

---

(1) Katz, H.C., Kochan, T. A. &Weber M. R.(1985) "Assessing the Effective of industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working life on Organizational Effectiveness ", Academy of Management Journal, Vol.28,No.3, pp.509-526.

(2) Igbaria , Magid ; Parasuraman , Saroj & Badawy , Michael K. (1994) , "Work Experiences , Job Involvement , and Quality of work life Among Information systems Personnel", MIS Quarterly , Vol. 18 , No. 2. PP. 175 – 201.

(3) International labour office (1989), world labour Report 1-2 , oxford university press, oxford. P146.

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية

المبحث الأول :نبذة عن شركة الكابلات السعودية

المبحث الثانى :إجراءات وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث :إختبار الفرضيات

الفصل الرابع

الدراسة الميدانيـــــــة

يتناول هذا الفصل نبذة عن شركة الكابلات السعودية ، إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ، إختبار الفرضيات.

المبحث الأول : نبذة عن شركة الكابلات السعودية موضوع الدراسة

الاسم التجارى : الكابلات

نبذة عن نشاط الشركة :

تصنيع وتسويق القضبان والكـــابلات والاســـلاك الكهربائيـــة مـــن النحـــاس واللمنيـــوم ومركبـــات العـــزل والبكـــرات والطبـــالي وتصـــنيع وتســـويق كابلات واسلاك الاتصالات الهاتفيـــة النحاســـية منهـــا والأليـــاف البصـــرية وتقديم حلـــول شـــاملة لكافـــة مشـــاريع الطاقـــة والأتصـــالات ومقـــاولات الأعمـــال الهاتفيـــة والكهربائيـــة والميكانيكيـــة والالكترونيـــة والخـــدمات الصناعية والصناعات والوكـــالات التجاريـــة وتجـــارة التجزئـــة والجملـــة والأستثمار فيما يتعلق بنشاط الشركة .

نبذة عن تاريخ الشركة

تأسست شركة الكابلات الســـعودية كشـــركة ذات مســـئولية محـــدودة فـــي 1975/09/03م برأسمال قدره (3,5) مليـــون ريـــال ســـعودي . ومـــع تزايد أعمال الشركة وكثـــرة الطلـــب علـــى منتجاتهـــا آدى إلـــى إرتفـــاع رأسمال الشركة تدريجياً على **النحو التالي** :

1- في عام 1979م تم زيادة رأسمال الشركة إلى (10,5) مليون ريال سعودي .

2- وفي عام 1982م إرتفع رأسمال الشركة إلى (70) مليون ريال سعودي .

3- وفي عام 1983م قفز رأسمال الشركة إلى (200) مليون ريال سعودي .

4- وفي عام1986 م تشرفت شركة الكابلات السعودية بإفتتاح خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيزآل سعود للمجمع الصناعي المتكامل للشركة بجدة بعد أن أشترت الشركة حصص الشركاء الأجانب وأصبحت الشركة سعودية 100% .

5- وفي عام 1987م تم زيادة رأسمال الشركة إلى (270) مليون ريال سعودي .

ونزولاً عند رغبة صندوق التنمية الصناعي بتحويل كيان الشركة من ذات مسئولية محدودة إلى شركة مساهمة سعودية لتوسيع قاعدة ملاكها ولإعطاء الفرصة للمواطنين والخليجيين من الإستفادة منها تم البدء خلال ذاك العام في تنفيذ خطة تحويل الشركة إلى شركة مساهمة وذلك بطرح ما يزيد عن 30% من أسهم الشركة للإكتتاب العام . وتم الإكتتاب بالفعل ، كما تم توزيع أرباح للمؤسسين بواقع خمسة ريال للسهم بعد أن حققت الشركة أرباحاً قيمتها 13,6 مليون ريال

سعودي لهذا العام .

6- تم في عـــام 1988م تحويـــل الكيـــان القـــانوني للشـــركة مـــن ذات مسئولية محدودة إلـــى شـــركة مســـاهمة ســـعودية يملكهـــا 988 مســـاهم مؤسس من مختلف دول مجلس التعاون الخليجـــي ومـــدتها خمســـون ســـنة ميلادية قابلة للتجديد بدأت من تاريخ اليـــوم التـــالي لنشـــر قـــرار معـــالي وزير التجارة في جريـــدة أم القـــرى بتـــاريخ 1409/1/28هـــــ الموافـــق 1988/9/9م . وتم أيضاً توزيع أرباح للمؤسســـين بواقـــع خمســـة ريـــال للسهم .

7- في يناير 1989م كان بدايـــة ســـنة ماليـــة جديـــدة لشـــركة ســـعودية مساهمة حسبما ينص عليه النظام الأساسي للشـــركة فقـــد خضـــعت أســـهم الشركة بعد ذلك لفترة حظـــر التـــداول نظامـــاً لســـنتين مـــاليتين كـــاملتين بدأت من تاريخ نشر قرار تأسيس الشركة حتى تـــم نشـــر القـــوائم الماليـــة وحساب الأرباح والخســـائر المدققـــة عـــن العـــام المـــالي المنتهـــي فـــي 1990/12/31م والـــذي نشـــر فـــى 1991/5/9م فأصـــبح يـــوم 10/5/1991م هو أول يوم تـــداول أســـهم شـــركة الكـــابلات الســـعودية ضمن سوق أسهم الشركات الســـعودية المســـاهمة ، وتـــم توزيـــع خمســـة ريال للسهم عن هذا العام .

8- وفي 1992/05/28م وافقت الجمعية العامـــة غيـــر العاديـــة الأثنـــى عشر على زيادة رأسمال الشـــركة إلـــى (300 (مليـــون ريـــال ســـعودي وذلك بإصدار 300 ألف سهم عادي إضـــافي بقيمـــة إســـمية 100 ريـــال

للسهم أي بمجموع 30 مليون ريال سعودي وذلك بتوزيع 270 ألف سهم إلى المساهمين مجاناً بواقع 10% من الأسهم وتخصيص 30 ألف سهم الباقية للأكتتاب من قبل موظفي الشركة بسعر 185 ريال للسهم حسب تعليمات وزارة التجارة .

9- وفي 97/6/11م وافقت الجمعية العامة الغير عادية الخامسة عشر على زيادة رأسمال الشركة الى 500 مليون ريال .

نهاية السنة المالية:

تنتهى السنة المالية فى 31-12 من كل عام

مراجعي الحسابات:

تتم مراجعة الحسابات عن طريق شركة (ارنست اند يونج)

رؤية شركة الكابلات السعودية

أن تكون في مقدمة الشركات على مستوى العالم في تقديم الحلول المبتكرة والشاملة في مجال الطاقة والإتصالات وتقنية المعلومات وذلك بتقديم منتجات وخدمات متميزة يمكن الاعتماد عليها.

منتجات الشركة:

1- كابلات الطاقة

2- كابلات التحكم الخاصة

3- أسلاك منزلية

4- كابلات الضغط المنخفض حتى 1 كيلو فولت

5- كابلات ضغط عالي حتى 275 كيلو فولت

6- موصلات الكابلات الهوائية

7- صناديق ا للحام والتوصيل (تركيا)

8- كابلات الإتصالات

9- كابلات المعدنية الهاتفية

10- كابلات الياف بصرية

11- المعادن والبلاستيك

12- قضبان نحاسية

13- مادة بي. في. سي.

14- بكرات

15- الحلول الشاملة

16- مشـــــــاريع على المفـــــــتاح

17- تصميم وا نشاء وتجارب

18- الإشراف على المشاريع

مصانع الشركة:

يوجد عدد (5) خمسة مصانع في جدة وأنشطة هذه المصانع **كما يلى** :

1- مواد أولية

2- نحاس بلاستيك

3- بكرات خشبية

4- كابلات طاقة

5 – كابلات هاتفية

الموارد البشرية للشركة:

أن أهم إستثمارات الشركة هي الموارد البشرية والتي هي السند بعد الله في مسيرة تطورها والإرتقاء بها ألى مصاف الشركات العالمية والإستفادة من العمالة الوافدة في جميع المجالات. ومن ثم توطين الوظائف بكوادر سعودية.

دور الشركة فى حل مشكلة بطالة العمالة الوطنية (السعودة):

أن السعوده في الشركة تمشي بخطط تتلائم مع متطلبات الدولة حيث التدريب والأحلال محل العمالة الوافدة تدريجياً. دون الاخلال بأداء الشركة والتزامها نحو عملائها. وأعطاء المتدرب السعودي الوقت الكافي للتعلم والتدرج في عدة إدارات وأقسام إنتاجية حتي يتمكن من تحمله المسئولية بكل كفاءة.

توزيع الكوادر السعودية حسب المستويات :

- أن مجموعة عمال وموظفي الشركة قرابة 860 شخص
- السعوده في الادارة العليا أكثر من 80 %
- السعوده في الإدارة المتوسطة أكثر من 50 %
- السعوده في الأقسام الإنتاجية أكثر من 25%

مدخلات التوظيف بالشركة:

أن الشركة لا تألو جهداً في رفع نسب السعودة وخاصة في الأقسام الإنتاجية والهندسية من خلال استقطاب السعوديين الخريجين من المراكز والمعاهد وكليات التقنية . والجامعات كمدخلات للتوظيف لسهولة تدريبهم و تأهيلهم واختصار فترة تدريبهم من خلال مركز تدريب الشركة والذي ساهم مساهمة فعالة في تسهيل التدريب النظري والعملي حيث يتلقونه من الكوادر المؤهلة من فنيين ومهندسين.

نظام التعيين والتقييم بالشركة:

جميع العاملين وبكل مستوياتهم يتم اختيارهم عند التوظيف بواسطة أساليب تحدد مستوا المرشحين وأختيار الانسب للوظيفة سواء كان من خلال المقابلة الشخصية أوأمتحان فى المهارات وخاصة للفنيين.

وكذلك لابدمن اجتياز الكشف الطبى بأن يكون الموظف لائقا طبيا.

يخضع الموظف الجديد لفترة تجريبية ولمدة تسعون يوما وبعدها يتم تقييمه.

يخضع جميع العاملين لتقييم اداء سنوى ينتهى بالربع الاول من السنة التى تلى سنة التقييم ومدى ماتحقق من الاهداف . ويؤخذ فى الاعتبار

كل التوصيات الواردة فـــى تقيـــيم أداء الموظـــف مـــن تـــدريب أوتطـــوير أوترقيات أوغيرها

مساهمات الشركة تجاة التدريب الوطنى:

تساهم فـــي تـــدريب خريجـــي الجامعـــات والمعاهـــد ومراكـــز التـــدريب والكليات التقنيه سنوياُ أكثـــر مـــن 30 طالـــب وذلـــك تـــدريب مـــا قبـــل التخرج والـــبعض مـــنهم يلتحـــق بالشـــركة بعـــد حصـــوله علـــى شـــهادة التخرج.

الدوام الرسمى بالشركة:

الدوام الرسمى أبتداء من الســبت وحتـــى الاربعـــاء مـــن الثامنـــة صـــباحا وحتى الرابعة والنصف عصـــرا الخمـــيس مـــن الثامنـــة وحتـــى الواحـــدة وهذا التوقيت يخـــص فقـــط الادارات المســـاندة مثـــل المحاســـبة التســـويق والمبيعات الشؤن الاداريـــة المشـــتروات الادارة الفنيـــة وادارات التصـــنيع والمكاتب الاقليمية المصـــانع والادارات المســـاندة للعمليـــات فهـــى تعمـــل على شكل ورديات خلال 24 ساعة ويتم التغييـــر اســـبوعيا وتـــتم جـــدولتها عن طريق الادارات المعنية برفع الاسماء والتوقيت لكـــل قســـم فـــى حالـــة الحاجة للعمل أيام الجمع يعلن عنهـــا مسبقاويتقاضـــى العامـــل فيهـــا أجـــر مضاعف أما أذا عمل بالايام العادية بعـــد الثمانيـــة ســـاعات فتحســـب لـــة الساعة بساعة ونصف.

الرعايةالصحية

تقـوم الشـركة بالتـامين الصـحى لكـل منسـوبيها مـع أسـرهم مجانـا وكذلك يوجد بالشركة عيادة داخلية تعمـل مدارالسـاعة وبهـا طبيـب عـام و يكشف على المرضى العاديين وصرف الـدواء اللـلازم مـن الصـيدلية الداخلية أوالتحويـل للمستشـفيات الخاصـةاذا دعـت الحاجـة وعـدد 2 ممرضين لتغطيـة بقيـة الوقـت ومهمـتهم الاسـعافات الاوليـة وتحويـل الحالات الطارئة للمستشـفيات الخاصـةاذا دعـت الحاجـةلا جانـب انهـا تقوم بعمل التطعيمات العامة والتوعية الصـحية ورفـع التقـارير اللازمـة فى حالة وجود امراض معدية أوخطرة.

إدارة الامن والسلامة بالشركة:

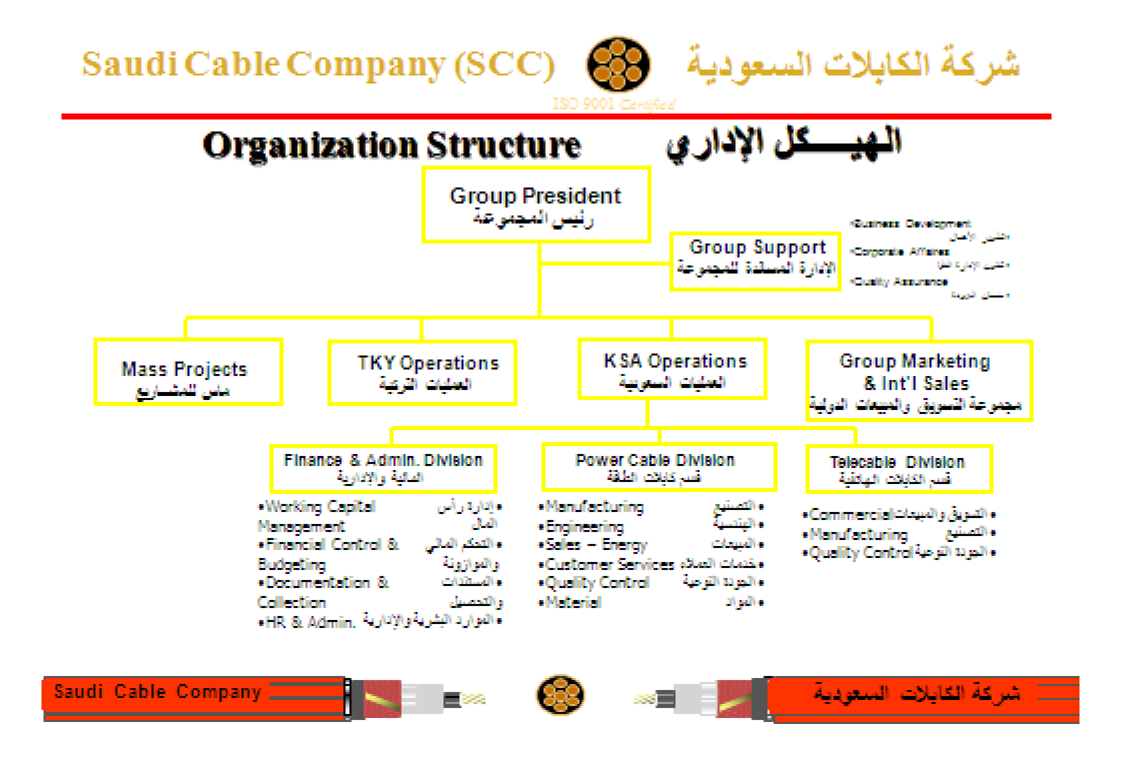
1. مسؤولة عن تنفيذ الإجراءات الأمنية بالشركة .
2. العناية بالمرافق الصحية.
3. المحافظة البيئية.
4. مراقبة أنظمة السلامة بالشركة .
5. السيطرة على الحوادث وإصابات العمل.
6. الخدمات العامة مثل دخول وخروج السيارات والشاحنات.
7. تنظيم دخول و خروج الزوار والعملاء داخل الشركة .
8. تطبيق اللوائح الأمنية والحث عليها.
9. الإشراف على تأمين مستلزمات السلامة مثل الملابس والأحذية وغيرها.

10. تدريب وتوجيه العاملين على كيفية إستخدام أجهزة الإطفاء وطرق السلامة.

أهم عملاء الشركة حول العالم:

ABB	USA
BALLAST NEDAM	NETH
BECHTEL	USA
BROWN & ROOT	USA
CHIYODA CORP	JAPAN
CLEMSEY	FRANCE
FLUOR DANIEL	USA
BRITISH RAIL /LONDON UNDERGROUND	UK
HYUNDAI ENGINEERING	KOREA
NISSHO IWAI	JAPAN
NPCC	PAKISTAN
SNAMPROGETTI	ITALY
SIEMENS	GERMANY
SAUDI ARAMCO	KSA
STC	KSA
SEC	KSA
TECNIMONT	ITALY

الهيكل الإدارى للشركة:



المبحث الثانى : إجراءات وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

اولا : مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركة الكـابلات السـعودية بجـدة ، والتى يعمل بها 860 موظف ، ويمكن تقسيم مجتمع الدراسة كما يلي :

جدول 1/4: خصائص مجتمع الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
إداري	**190**	22%
فني	**670**	78%
المجموع	**860**	**100%**

المصدر : من إعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية 2011م

جدول 2/4 :توزيع العينة على مجتمع الدراسة

الفئة	**المجتمع**	**العينة**
الإداريون	190	91
الفنيون	670	287
الإجمالي	860	378

المصدر : من إعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية 2011م

ثانيا: عينة الدراسة :

وقد تم تحديد حجم العينة من فئتى العاملين فى شركة الكابلات الســعودية وذلك من خلال المعادلة التالية [1] :

$$\text{ن} = \frac{\text{ت}^2 \times \text{ن} \times \text{ف}\ (1-\text{ف})}{\Delta^2\ \text{ن} + \text{ت}^2\ \text{ن}\ (1-\text{ف})}$$

= 378 مفردة

حيث أن :

- ن = حجم العينة
- ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة 95% ومن ثم فإن الدرجة المعيارية المقابلة هى 1.96.
- ف = نسبة النجاح فى التوزيع، وحيث يكون التوزيع طبيعى لذلك تكون نسبة النجاح = نسبة الفشل = 50%.
- Δ دلتا = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفى التوزيــع بمقــدار متساوى 5%.
- ن = حجم المجتمع.

وباستخدام المعادلة أعلاه نجد أن حجم العينــة = (378) مفــردة ، وتــم توزيعها على المجتمع محل الدراسة (كعينة عشوائية طبقية). ووزعت قــوائم لاستقصاء على مفردات العينة عن طريق المقابلة الشخصــية مــن الباحــث والمناولة المباشرة والتمهيد بشرح أهداف الدراسة وأغراضها وكيفيــة مــلء

(1) فتحي محمد على وآخرون، الإحصاء فى إتخاذ القرارات التجارية وبحوث العمليات،(القــاهرة : مكتبة عين شمس ، 1982) ص40.

قوائم الاستقصاء.وقد بلغ حجم الإستمارات المعادة (378)إستمارة وتعادل نسبة إستجابة 100% .

ثالثا: تصميم أداة البحث :

اعتمد الباحث بداية عند عملية تحليل فروض البحث ، على قائمة استقصاء ، قام باختبارها على عينة قوامها (50) مفردة تضمنت (15) مفردة من فئة الإداريين، (35) مفردة من فئة الفنيين ، ثم أجرى ما يلزم من تعديلات ، وجاءت في صورتها النهائية مكونة من جزئين :

- **الجزء الأول** : خاص بقياس الإدراك الحالي للعاملين بالعدالة التنظيمية ، ويتكون هذا الجزء من (20) عبارة.
- **الجزء الثاني** : خاص بقياس مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين ، ويتكون هذا الجزء من (12) عبارة.

ويوضح الجدول التالي متغيرات البحث وأرقام العبارات في قائمة الاستقصاء المستخدمة.

جدول 3/4 :متغيرات البحث وأرقام العبارات في قائمة الاستقصاء

الجزء	المتغير	أرقام العبارات
الأول	**العدالــــة التنظيميــــة (المتغيــر المستقل)**	**20 - 1**
	عدالة التوزيع	5 -1
	عدالة الإجراءات	10- 6
	عدالة التعاملات	20 - 11
الثاني	**الالتزام التنظيمي (المتغير التابع)**	**12 -1**
	الالتزام الوجداني	4 - 1
	الالتزام المعياري	8 - 5
	الالتزام الاستمراري	12 - 9

المصدر : من إعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية 2011 م

هذا وقد وضعت جميع عبارات المتغيرين (المستقل والتابع) على مقيــاس ليكرت خماسي الدرجات (من 1 -5) ، حيث ترمز (1) إلى غير موافق تماما ، (5) ترمز إلى موافق تماما.

رابعا : التأكد من ثبات وصدق الأدوات :

بالرغم من صدق وثبات المقياس الخاص بالعدالة التنظيمية ، وكذا المقياس الخاص بالالتزام التنظيمي ، إلا أن الباحث قام بإجراء اختبار ثبــات وصــدق القائمة ، وجاءت نتائجها كما يوضحه الجدول رقم (4/4).

جدول 4/4 :معامل الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء

المحور	البيان	معامل الثبات (Alpha) *	معامل الصدق
الأول	**العدالة التنظيمية**		
	عدالة التوزيع	0.6537	0.8085
	عدالة الإجراءات	0.8215	0.9064
	عدالة التعاملات	0.7412	0.8609
الثاني	**الالتزام التنظيمي**		
	الالتزام الوجداني	0.5568	0.7462
	الالتزام المعياري	0.8047	0.8971
	الالتزام المستمر	0.7143	0.8452

* **المصدر** : من إعداد الباحث ، الدراسة الميدانية 2011 م.

وباستعراض الجدول رقم (4/4) يتضح أن قيم معاملي الثبات والصدق مقبولة لجميع العناصر ، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء محورين رئيسيين تضمن كل منهما مجموعة من العناصر ، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.5568) للعنصر (الالتزام الوجداني) من المحور الثاني "الالتزام التنظيمي" و (0.8215) للعنصر (عدالة الإجراءات) من المحور الأول "العدالة التنظيمية" ، وتتراوح قيم معامل الصدق بين (0.7462) للعنصر (الالتزام الوجداني) و(0.9064) للعنصر (عدالة الإجراءات).

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

في ضوء فروض البحث ، وأهدافها ، ووفقاً لطبيعة البيانات المجمعة ميدانياً ، قام الباحث بتفريغ إستبانته فى شكل جداول، ثم قام بإدخالها الى الحاسب الآلى حيث تم إستخراج النتائج عبر برنامج التحليل الإحصائى SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية) والتى تم عرضها فى شكل جداول ثم التعليق على كل جدول على حده، وإعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية :

1- أسلوب اختبار T ، للكشف عن الفروق بين آراء فئتي البحث فيما يتعلق بإدراك العدالة التنظيمية ، ومستوى الالتزام التنظيمي.
2- تحليل الارتباط ، للوقوف على حجم واتجاه العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المختلفة للدراسة في ضوء معاملات الارتباط التي توضحها المصفوفة.
3- تحليل الانحدارالمتعدد ، للكشف عن حجم واتجاه تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

هذا بالإضافة إلى استخدام معامل الاعتمادية (Alpha) لحساب ثبات المقياس ، والوسط الحسابي ، والانحراف المعياري.

المبحث الثالث : إختبار الفرضيات

يعرض الباحث فيما يلي ما أسفر عنه التحليل الإحصائي واختبار مدى صحة فروض البحث ، وذلك على النحو التالي :

1- الفرض الأول : "لا يوجد اختلاف معنوي بين كل من فئة الإداريين وفئة الفنيين فيما يتعلق بإدراك العدالة التنظيمية في المنظمة محل البحث".

فيما يتعلق بإدراك العاملين (الإداريين ، الفنيين) للعدالة التنظيمية في المجتمع محل البحث، يوضح الجدول رقم (5/4) إجابات المبحوثين ، وما أسفر عنه التحليل الإحصائي،وكذا جدول رقم (6/4) ويوضح نتائج إختبار T .

جدول 5/4 : إدراك العاملين (الإداريين ، الفنيين) للعدالة التنظيمية في المجتمع محل البحث

العاملون	الإداريون		الفنيون	
العدالة التنظيمية	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**
عدالة التوزيع	3.57	0.51	2.72	0.52
عدالة الإجراءات	3.23	0.23	2.44	0.43
عدالة التعاملات	3.84	0.56	2.21	0.54
العدالة الكلية	3.53	0.48	2.45	0.51

المصدر :من إعداد الباحث , بيانات الدراسة الميدانية 2011 م.

جدول 6/4 : نتائج اختبار T للعدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية	T	P-Value	المعنوية
عدالة التوزيع	1.251	0.026	معنوي
عدالة الإجراءات	3.084	0.001	معنوي
عدالة التعاملات	11.729	0.000	معنوي
العدالة الكلية	8.504	0.000	معنوي

المصدر :من إعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية 2011 م.

من بيانات الجدول رقم(6/4) يتضح أن إجابات عينة البحث جاءت كما يلي :

أ- **فيما يتعلق بعدالة التوزيع :** اتضح ارتفاع الوسط الحسابي لفئة الإداريين (3.57) مقارناً بالوسط الحسابي لفئة الفنيين (2.72) ، الأمر الذي يعني أن الإداريين يرون أن هناك عدالة توزيع ، في حين لا يرى ذلك وبنفس المستوى فئة الفنيين، وبالكشف عن معنوية هذا الاختلاف بحساب قيمة T اتضح معنوية هذا الاختلاف عند 5% حيث P-Value أقل من مستوى المعنوية كما يوضحه الجدول رقم (6/4) نتائج اختيار T.

ويرى الباحث أن ارتفاع الوسط الحسابي لفئة الإداريين لعدالة التوزيع قد يرجع في جانب كبير منه إلى ما يحصلون عليه من مقابل مالي كنتيجة طبيعية تتوافق مع ما يبذلونه من جهد وما يتحملونه من مسئوليات إدارية مقارناً بالموظف العادي والذي لا يشغل أي منصب إداري، ويتفق هذا القول مع ما أسفرت عنه الدراسة التي أجراها (Bilgic, 1998) والتي أوضحت أن الموظف عندما ينتقل إلى مستوى إداري أعلى يحصل على مقابل مادي يجعله يشعر بالعدالة التوزيعية. أما انخفاض الوسط الحسابي لعدالة التوزيع لفئة الفنيين ، قد

يرجع في رأي الباحث إلى أمرين : **أولهما:** إحساس الفنيين بعدم ملاءمة ما يحصلون عليه من مقابل مالي مع ما يبذل من جهد في العمل ، **ثانيهما :** إحساس الفنيين بعدم العدالة في توزيع أعباء العمل من قبل الإداريين ، ويميل الباحث أكثر إلى الأمر الثاني حيث يدرك الفنيين أن تعديل جداول الأجور ونظم المكافأة والحوافز هي خارج حدود الإداريين.

- **وبناء على ما سبق يستخلص الباحث وجود اختلاف إدراك عدالة التوزيع بين فئة الإداريين وفئة الفنيين.**

ب- **فيما يتعلق بعدالة الإجراءات :** أوضحت إجابات المبحوثين ارتفاع الوسط الحسابي لفئة الإداريين (3.23) مقارناً بالوسط الحسابي لفئة الفنيين (2.44)

ولذلك **يستخلص الباحث** أن الإداريين يرون أن هناك عدالة في الإجراءات المتبعة ، في حين لا يرى ذلك فئة الفنيين ، وبالكشف عن معنوية هذا الاختلاف اتضح أن P-Value أقل من مستوى المعنوية 5% ، وهو ما يوضحه الجدول رقم (6/4) الذي يظهر نتائج اختبار T.

ويرى الباحث أن ارتفاع الوسط الحسابي لفئة الإداريين والخاص بعدالة الإجراءات ، قد يرجع إلى أن الإداريين بحكم مواقعهم يساهمون في وضع السياسات والإجراءات المتبعة وهم أيضاً المسئوليين عن تطبيقها ، وعليه فإنهم يرون عدالة هذه الإجراءات ، ويتفق هذا مع ما يراه (Howard and Frink , 1996) حيث يرى من أن الموظف كلما انتقل إلى مستوى إداري أعلى زادت مساهمته في وضع الإجراءات والسياسات ... الأمر الذي يدعم إدراكه بعدالة هذه الإجراءات. أما انخفاض إدراك الفنيين لعدالة الإجراءات قد يرجع إلى عدم عدالة الإجراءات في مجملها أو جزءاً منها ، حيث أسفرت

الدراسة التي أجراها (Miles, 2000) ، عن أن عدم عدالة أحد الإجـــراءات ضمن سلسلة الإجراءات المتبعة يؤدي إلى إحساس العاملين بعدم عدالة تلــك الإجراءات.

- **وبهذا يستخلص الباحث وجود اختلاف معنـــوي بـــين إدراك الإداريـــين والفنيين فيما يتعلق بعدالة الإجراءات .**

جــ- فيما يتعلق بعدالة التعاملات : أتضح من إجابـــات المبحـــوثين ارتفـــاع الوسط الحسابي عند الإداريين (3.84) مقارناً بالوسط الحسابي عند الفنيين (2.21) ، الأمر الذي يعني أن هناك شـــعوراً بعدالـــة التعـــاملات لـــدى الإداريين بعكس ما يراه الفنيون الذين يرون عدم عدالة هذه التعـــاملات ، وبالكشف عن معنوية هذا الاختلاف باستخدام اختبـــار T اتضـــح أن P-Value أقل من مستوى معنوية 5%، وهو ما يوضحه الجدول رقم (6/4) الخاص بنتائج اختبار T.

ويرى الباحث أن انخفاض الوسط الحسابي لعدالة التعاملات عند الفنيـــين إنما يرجع إلى شعورهم بعدم عدالة الإداريين معهـــم فيمـــا يتعلـــق بمناقشـــة القرارات التي تمس وظائفهم ومصالحهم ومبررات هذه القرارات ، حيث يرى الفنيون أن هناك تفرقة في المعاملة من قبل الإداريين.

- **وبناء عليه يستخلص الباحث وجود اختلاف بين إدراك الفئتـــين لعدالـــة التعاملات.**

د- وفيما يتعلق بالعدالة التنظيمية الكلية : أوضحت إجابات المبحوثين ارتفاع الوسط الحسابي عند الإداريين (3.53) مقارناً بالوسط الحسابي عند الفنيين (2.45) الأمر الذي يدعم ويؤكد وجود اختلاف معنـــوي بـــين إدراك فئـــة

الإداريين والفنيين فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية ، حيث P-Value أقل من مستوى المعنويةعن 5% وهو ما يوضحه جدول نتائج اختبار T رقم (6/4).

- **وبناء علي ما سبق ، يمكن للباحث القول أنه قد ثبت عدم صحة الفرض الأول من فروض البحث وقبول الفرض البديل .**

الفرض الثاني : "لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمة محل البحث".

وفيما يتعلق بالعلاقة الارتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية ، يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (7/4) .

جدول 7/4 : مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية

أبعاد العدالة التنظيمية	الرمز	معاملات الارتباط			
		X_1	X_2	X_3	X_4
عدالة التوزيع	X_1				
عدالة الإجراءات	X_2	0.343 0.002			
عدالة التعاملات	X_3	0.297 0.009	0.557 0.000		
العدالة الكلية	X_4	0.378 0.000	0.627 0.000	0.688 0.000	
مستوى المعنوية 5%					

المصدر :من إعداد الباحث , بيانات الدراسة الميدانية 2011 م .

من الجدول رقم (7/4) يتضح :

1- **فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية (X_4 , X_3 , X_2 , X_1)** : يتضح من الجدول رقم (7/4) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين مختلف أبعاد العدالة ، حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.688) كحد أعلى ، (0.297) كحد أدنى ، كما يتضح معنوية الارتباط عند مستوى 5%. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (الدعيج ، 1998).

2- **فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية الكلية (X_4) وبين الأبعاد الفرعية (X_3 , X^2 , X^1)** : يوضح الجدول رقم (7/4) أن أقوى علاقة ارتباطية جاءت بين العدالة التنظيمية الكلية (X_4) وعدالة التعاملات (X_3) حيث بلغ معامل الارتباط (0.688) ، الأمر الذي يعني أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية الكلية إنما يرجع في جانب كبير منه إلى إدراكهم لعدالة التعاملات التي تعكس طبيعة العلاقة التفاعلية بين العاملين ، وما يتعلق منها بمناقشة القرارات الخاصة بوظائفهم ، ومبررات هذه القرارات وتوضيحها ، وردود أفعال المرؤوسين حيالها ، ودرجة الود والاحترام المتبادل بين العاملين. أما أدنى علاقة بالعدالة الكلية (X_4) فقد جاءت بينها وبين عدالة التوزيع (X_1) ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.378) ، ويرى الباحث أنه بالرغم من معنوية هذا الارتباط إلا أنه يعتبر ارتباطاً ضعيفاً وتفسير الباحث لذلك قد يرجع في جانب منه إلى فقدان أمل العاملين في تعديل هيكل الأجور والمكافأة والحوافز ، حيث يتعدى ذلك سلطات المنظمة التي يعملون فيها وهو ما يمثل الجانب المالي لعدالة التوزيع.

3- **فيما يتعلق بطبيعة العلاقة الارتباطيـة بـين الأبعـاد الفرعيـة للعدالـة التنظيمية (X_3 , X_2 , X_1)** : يتضح من الجدول رقـم (7/4) أن أقـوى علاقة ارتباطية جاءت بين عدالة الإجراءات (X_2) وعدالة التعاملات (X_3) حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.557) ، الأمر الذي يعنـي أن جـوهر التفاعل بين العاملين يتضح أساساً أثناء شرح وتوضيح وتطبيق الإجراءات ، وتتفق هذه النتيجة مع ما أسفرت عنـه دراسـة (العجمـي وآخـرون ، 2000) حيث جاءت أقوى علاقة ارتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية بـين عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات.

كما يوضح الجدول السابق رقم (7/4) أن أدنى علاقة ارتباطية قد جاءت بين عدالة التوزيع (X_1) وعدالة التعاملات (X_3) ، حيث بلغ معامل الارتبـاط (0.297) وهو ارتباط ضعيف ، الأمر الذي يراه الباحث منطقياً من منظور أن عدالة التوزيع هي انعكاس لعدالة الإجراءات وليس لعدالة التعاملات وهو الأمر الـذي توضـحه العلاقة الارتباطية الأقوى بين عدالة التوزيع وعدالـة الإجـراءات والتـي بلغـت (0.343) ، وهو ما يتمشى مع قول (Miles, 2000) أن الإحسـاس بعـدم عدالـة الإجراءات يترتب عليه الإحساس بعدم عدالة التوزيع.

وبناء على ما سبق من نتائج **يستخلص الباحث** وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائياً بين مختلف أبعاد العدالة التنظيمية ، وتتفق هذه النتيجة مع مـا أسفرت عنه العديد من الدراسات مثل دراسة (Moorman, 1991) و (Niehoff and Moorman, 1993) ، (زايد ، 1995) ، (العجمي ، 1998) ، (العجمـي وآخرون ، 2000). وعليه يكون قد **ثبت عدم صـحة الفـرض الثـاني مـن فروض البحث وقبول الفرض البديل.**

الفرض الثالث : "لا يوجد اختلاف معنوي بين كل من فئة الإداريين وفئة الفنيين فيما يتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة محل البحث".

وفيما يتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين (فئة الإداريين ، فئة الفنيين) بمجتمع البحث ، يوضح الجدول رقم (8/4) ما أسفر عنه التحليل الإحصائي.

جدول 8/4 : مستوى الالتزام التنظيمي لفئة الإداريين وفئة الفنيين بالمجتمع محل البحث

أبعاد الالتزام التنظيمي	الإداريون		الفنيون	
	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
الالتزام الوجداني	4.45	0.23	3.06	0.57
الالتزام المعياري	3.67	0.41	2.81	0.32
الالتزام المستمر	3.89	0.53	2. 13	0.27
الالتزام الكلي	3.97	0.39	2.61	0.41

المصدر :من إعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية 2011م.

جدول 9/4 : نتائج اختبار T للإلتزام التنظيمى

الالتزام التنظيمى	**T**	**P-Value**	**المعنوية**
الالتزام الوجدانى	2.119	0.005	معنوى
الالتزام المعيارى	8.235	0.000	معنوى
الالتزام المستمر	11.137	0.000	معنوى
الالتزام الكلى	9.235	0.000	معنوى

المصدر : من إعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية 2011م.

ومن بيانات الجدول السابق رقم (9/4) يتضح :

(أ) بشكل عام يلاحظ ارتفاع الوسط الحاسبي **لأبعاد الالتزام التنظيمي لفئة الإداريين** والذي تراوح بين (4.45) كحد أعلى ، (3.67) كحد أدنى ، وذلك مقارناً بالوسط الحسابي **لأبعاد الالتزام التنظيمي لفئة الفنيين** والذي تراوح بين (3.06) كحد أعلى ، (2.13) كحد أدنى ، الأمر الذي يعني أن الإداريين أكثر التزاماً من الفنيين ، ويرجع الباحث ذلك إلى مكانة ومسئولية الإداريين إضافة إلى بعض الأمور الأخرى والتي سوف يوضحها الباحث في البنود التالية على التوالي.

(ب) **مستوى الالتزام الوجداني :** يتضح ارتفاع الوسط الحسابي لفئة الإداريين (4.45) مقارناً بالوسط الحسابي لفئة الفنيين (3.06) ، وبالكشف عن معنوية هذا الاختلاف أوضح جدول رقم (9/4) نتائج اختبار T معنوية هذا الاختلاف حيث P-Value أقل من مستوى 5%.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارة إليه دراسة (Fields and Thacker, 1992) ، ودراسة (Leana, et al, 1992) من أن انخـــراط الموظـــف فـــي فريـــق أو مجموعات اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة يرفع كثيراً التزامهم الوجـــداني ، وهو الأمر الذي يراه الباحث ينطبق على فئة الإداريين ، أمـــا فيمـــا يتعلـــق بانخفاض الوسط الحسابي لفئة الفنيين فإن الباحث يرجع ذلك إلى أن هذه الفئة لم تقوى عندها بعد علاقة الحب أو الميل نحو منظماتهم وهو ما أشـــار إليـــه (Mayer and Allen , 1991) .

(جـــ) **مستوى الالتزام المعياري** : يتضح ارتفـــاع الوســـط الحســـابي لفئـــة الإداريين (3.67) مقارناً بالوسط الحسابي لفئة الفنيين (2.81) ، وبالكشف عن معنوية هذا الاختلاف اتضح معنويته عند مستوى 5%. الأمر الـــذي يعني أن الإداريين يرون أن الانتقال من هذه المنظمة إلى منظمات أخرى أمراً غير أخلاقياً وهو عكس ما تراه فئة الفنيين، حيث تضـــعف أهميـــة بقاءهم كالتزام أخلاقي وليسوا على استعداد لقضاء حياتهم الوظيفية فـــي تلك المنظمة.

- **وعليه يتضح للباحث اختلاف مستوى الالتزام المعياري عند فئتي البحث**

(د) **مستوى الالتزام المستمر** : يتضح ارتفاع الوسط الحسابي لفئة الإداريـــين (3.89) مقارناً بالوسط الحسابي لفئة الفنيين (2.13) ، وبالكشف عن معنوية هذا الاختلاف أوضح جدول رقم (9/4) لنتائج اختيار T معنويـــة هـــذا الاختلاف حيث P.Value أقل من مستوى 5% ، وهو الأمر الذي يعني أن بقاء الإداريين إنما يعكس حجم ناتج المقارنة بين المساهمات التي يقـــدمها الإداريون للمنظمة في مقابل ما يحصلون عليـــه ، أي أنـــه يقـــوم علـــى

اعتبارات نفعية تنشأ بناءً على التكاليف التي يمكن أن يتحملها الفرد نتيجـة لتركه هذه المنظمة ، وهو ما يشير إليه (Meyer and Allen, 1991) من أن الأفراد الذين لديهم التزام بقائي عال يبقون بها لمجرد الحاجة الماسة لذلك ، أي بسبب ما قد يتحملونه من تكاليف متوقعة نتيجة تركهم لـه ، ويـرى الباحث منطقية هذه النتيجة خاصة في ظل ندرة الفرص الوظيفية البديلـة لهذه الفئة ، وهو ما أشار إليه (Johns, 1996). وكذا طول مدة عمل هؤلاء الإداريين في وظائفهم حيث أسفرت البحث التي أجراهـا (Mathieu and Zajac, 1990) عن أن الالتزام البقائي يزداد بتزايد مدة عمل الفـرد فـي التنظيم. بالإضافة إلى مدة خبرة وأقدمية وعمر هـؤلاء الإداريـين الـذي يرتبط بالالتزام البقائي ، حيث أن تزايد العمر يؤدي إلـى إنقـاص إدراك الفرد بوجود بدائل وظيفية مقبولة وبالتالي يزداد التزامهم البقائي. (Mayer, and Schoormant , 1998)

- **وبناء على ما سبق يتضح ارتفاع الالتزام البقائي لفئة الإداريين مقارنـاً بفئة الفنيين.**

هـ- مستوى الالتزام الكلي : يتضح أن الوسط الحسابي لفئة الإداريـين قـد وصل إلى (3.97) مقارناً بالوسط الحسابي لفئة الفنيين الذي وصل إلـى (2.61) ، كما ثبت معنوية هذا الاختلاف عند 5% وهـو مـا يوضـحه الجدول رقم (9/4) لنتائج لاختبار T. **وبناءً على هذه النتائج يكون قد ثبت عدم صحة الفرض الثالث من فروض البحـث وقبـول الفـرض البديل.**

الفرض الرابع : "لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد الالتزام التنظيمـي في المنظمة محل البحث".

وفيما يتعلق بالعلاقة الارتباطية بين أبعاد الالتزام التنظيمي (Y_4 , Y_3 , Y_2 , Y_1)، يوضح الجدول رقم (10/4) معاملات الارتباط بين الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي:

جدول 10/4 : معاملات الارتباط بين أبعاد الالتزام التنظيمي

أبعاد الالتزام التنظيمي	الرمز	معاملات الارتباط			
		Y_1	Y_2	Y_3	Y_4
الالتزام الوجداني	Y_1				
الالتزام المعياري	Y_2	0.442			
		0.000			
الالتزام المستمر	Y_3	0.387	0.595		
		0.000	0.000		
الالتزام الكلي	Y_4	0.655	0.703	0.803	
		0.000	0.000	0.000	
		مستوى	المعنوية	%5	

المصدر :من إعداد الباحث , بيانات الدراسة الميدانية 2011 م .

من بيانات الجدول رقم (10/4) يتضح ما يلي :

أ- **فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الارتباطية بين أبعاد الالتزام التنظيمي (Y_4 , Y_3 , Y_2 , Y_1)** : أوضح الجدول رقم (10/4) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع الأبعاد ، حيث يتراوح معامل الارتباط بين (0.803) كحد أعلى ، (0.387) كحد أدنى ، كما اتضح معنوية الارتباط عند مستوى 5%. الأمر الذي يعني أن كل بعد يؤثر ويتأثر بالآخر.

ب- فيما يتعلق بالعلاقة الارتباطية بين الالتزام الكلي (Y_4) والأبعـــاد الفرعيـــة (Y_3 , Y_2 , Y_1) : أوضح الجدول أن أقوى علاقة ارتباطيـــة جـــاءت بـــين الالتزام الكلي (Y_4)، والالتزام المستمر (Y_3) حيث بلغ معامـــل الارتبـــاط (0.803) ، الأمر الذي يوضح أن الجانب الأكبر من الالتزام الكلي للفـــرد يرتبط بالالتزام المستمر ، وهو القائم أصلاً على العلاقة النفعية بين الفـــرد والمنظمة.

ج- فيمـــا يتعلـــق بالعلاقـــة الارتباطيـــة بـــين الأبعـــاد الفرعيـــة للالتـــزام (Y_3 , Y_2 , Y_1) : أوضحت النتائج أن أقوى علاقة جـــاءت بـــين الالتـــزام المعياري (Y_2) والالتزام المستمر (Y_3) ، حيـــث بلـــغ معامـــل الارتبـــاط (0.595) ، وهو الأمر الذي يؤكد قوة العلاقة بين البعدين. أما أدنى علاقـــة ارتباطية فقد جاءت بين الالتزام الوجداني (Y_1) والالتزام المســـتمر (Y_3) حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.387) ، الأمر الذي يعني أن اســـتمرار الفرد وبقاءه يرتبط بدرجة ضعيفة بالالتزام الوجـــداني أو العـــاطفي مـــع المنظمة.

وبناء على النتائج السابقة يتضح وجـــود علاقـــة ارتباطيـــة إيجابيـــة ومعنوية بين الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي ، الأمر الذي يثبت من عـــدم صحة الفرض الرابع من البحث وقبول الفرض البديل.

الفرض الخامس : "لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية من جانب وأبعاد الالتزام التنظيمي من جانب آخـــر بالمنظمـــة محل البحث".

فيما يتعلق بالعلاقة الارتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية ، وأبعاد الالتزام التنظيمي : أسفر التحليل الإحصائي عما يوضحه الجدول رقم (11/4) .

جدول 11/4 : معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي

الأبعاد	معاملات الارتباط			
	عدالة التوزيع (X_1)	عدالة الإجراءات (X_2)	عدالة التعاملات (X_3)	العدالة الكلية (X_4)
الالتزام الوجداني (Y_1)	0.426	0.415	0.636	0.613
الالتزام المعياري (Y_2)	0.687	0.765	0.515	0.482
الالتزام المستمر (Y_3)	0.727	0.792	0.492	0.756
الالتزام الكلي (Y_4)	0.586	0.711	0.561	0.742
مستوى المعنوية 0.05				

المصدر : من إعداد الباحث , بيانات الدراسة الميدانية 2011م.

من بيانات الجدول رقم (11/4) يتضح ما يلي :

أ- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية ، وأبعاد الالتزام التنظيمي : حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.792) كحد أعلى ، (0.415) كحد أدنى ، وبالكشف عن معنوية هذا الارتباط ، أوضع التحليل معنويته عند مستوى (0.05) ، الأمر الذي يعني أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية ترتبط وبدرجات متفاوتة بجميع أبعاد الالتزام التنظيمي ، وهو ما يجب أن يلفت نظر القائمين على إدارة المنظمة محل البحث إلى أن تحقيق العدالة التنظيمية له ارتباط مباشر وموجب بدعم الالتزام التنظيمي للعاملين.

ب- فيما يتعلق بالعلاقة الارتباطية بين الأبعاد الفرعية للمتغيرين :

1- عدالة التوزيع : جاءت أقوى علاقة بين عدالة التوزيع (X_1) والالتزام المستمر (Y_3) حيث بلغ معامل الارتباط (0.727) ، الأمر الذي يعني أن التزام الفرد بالبقاء والاستمرار في المنظمة يرتبط بقوة بإدراك الفرد لعدالة التوزيع ، وبهذا يتضح أن هناك ارتباط قوي بين كلاً من عدالة التوزيع والالتزام البقائي (استمراري). وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه البحث التي أجراها (الريان ، 2000) والتي أسفرت عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين عدالة التوزيع والالتزام الوجداني وهي نتيجة غير متوقعة.

أما أدنى علاقة قد جاءت بين عدالة التوزيع و (X_1) ، والالتزام الوجداني (Y_1) الأمر الذي يوضح أن العلاقة الارتباطية بين إحساس الفرد بعدالة التوزيع والتزامه الوجداني والنفسي ضعيفة حيث معامل الارتباط (0.426)

2- عدالة الإجراءات : أوضح التحليل وجود علاقة قوية بلغت (0.792) بــين عدالة الإجراءات (X_2) والالتزام المستمر (Y_3) ، الأمر الــذي يعنــي أن إدراك الفرد لعدالة الإجراءات من أهم أسباب بقــاء الفــرد واســتمراره بالمنظمة ، وتتسق هذه النتيجة مع ما سبق بيانه في البند السابق (1) وهو وجود ارتباط قوي بين الالتزام الاستمراري وعدالة التوزيع ، وذلك مــن منظور أن عدالة التوزيع هي انعكاس ونتيجة لعدالة الإجراءات المطبقة ، كما تتسق هذه النتيجة أيضاً مع ما سبق إيضــاحه مــن وجــود علاقــة ارتباطية بين عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع بالجدول رقــم (11/4) والذي يوضح أن حجم الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.343).

3- عدالة التعاملات : أوضح التحليل أن أقوى علاقــة جــاءت بــين عدالــة التعاملات (X_3) والالتزام الوجداني (Y_1) حيــث بلــغ معامــل الارتبــاط (0.636) ، الأمر الذي يعني أن الالتزام النفسي والوجداني للفــرد يــرتبط بدرجة كبيرة بإدراكه لعدالة التفاعلات خاصة ما يتعلــق منهــا بتوضــيح وشرح القرارات التي تمس مصالح الأفــراد ، وتعكــس مســتوى الــود والاحترام المتبادل بين العاملين.

جــ- فيما يتعلق بالعلاقة بين العدالة الكلية (X_4) وأبعــاد الالتــزام الكلــي :

أوضح التحليل أن أقوى علاقة ارتباطية كانت بين العدالة الكلية والالتزام المستمر (0.756) الأمر الذي يوضح أن الالتزام المستمر يــرتبط بقــوة بإدراك الفرد للعدالة التنظيمية الكلية ، أما العلاقة بــين الالتــزام الكلــي

والعدالة الكلية (Y_4) ، (X_4) قد بلغت (0.742) الأمر الــذي يوضـــح أن مستوى الالتزام يرتبط بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة البحـــث التـــي أجراهـــا (Hyung - Ryong , 2000) ، التي أسفرت عن وجود ارتبـــاط إيجـــابي بـــين العدالـــة التنظيميـــة والالتزام. وكذا مع دراسة (العجمي ، 1998) التي أسفرت عن وجود ارتبـــاط قوي بين الولاء التنظيمي وكل من عدالة التعاملات وعدالة الإجراءات ، بينما كان معامل الارتباط ضعيفاً بين الولاء التنظيمي وعدالة التوزيع.

وبناء على ما سبق يتضح وجود ارتباط قوي بين العدالة الكلية والالتزام الكلي، كما يتضح أيضاً أن أقوى علاقة قد جاءت بـــين عدالـــة الإجـــراءات والالتزام المستمر. وعليه يكون قد ثبت وجـــود علاقـــة ارتباطيـــة موجبـــة ومعنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي مما يثبت عـــدم صحة الفرض الخامس من فروض البحث وقبول الفرض البديل.

الفرض السادس : "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية على أبعـــاد الالتزام التنظيمي في المنظمة محل البحث".

وفيما يتعلق بأثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، للكشف عن حجـــم واتجاه هذا الأثر استخدم الباحث تحليل الانحدار ، وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عما يلي :

أ- أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام الوجداني :

أسفر التحليل الإحصائي عما يوضحه الجدول رقم (12/4).

جدول 12/4: أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام الوجداني

Sig.	T	B		المتغيرات المستقلة	F (Sig.)	معامل التحديد R_2	المتغير التابع
التقديرات							
0.000	6.594	2.334	Constant	عدالة التوزيع X_1	6.504 (0.014)	0.181	الالتزام الوجداني (Y_1)
0.013	2.550	0.239	X_1				
0.291	1.063	0.333	Constant	ع دالة الإجراءات X_2	15.327 (0.000)	0.192	
0.000	10.207	0.440	X_2				
0.004	2.971	1.281	Constant	عدالة التعاملات X_3	50.186	0.404	
0.000	4.856	0.620	X_3				

المصدر : من إعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية 2011م.

ومن الجدول السابق رقم (12/4) يتضح ما يلي :

1- تؤثر جميع أبعاد العدالة التنظيمية وفي اتجاه إيجابي على الالتزام الوجداني للفرد (Y_1)، كما يتضح أيضاً معنوية هذا التأثير عن مستوى (0.01 ، 0.05) الأمر الذي يعني أن سعي الإدارة لتحقيق أي من أبعاد العدالة التنظيمية يؤثر تأثيراً إيجابياً على مستوى الالتزام والوجداني للفرد.

2- أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على الالتزام الوجداني (Y_1) هي عدالة التعاملات (X_3) ، حيث معامل التحديد (R2 = 0.404) ، الأمر الذي يعني أن عدالة التعاملات تفسر حوالي (40%) من الالتزام الوجداني للفرد ، في حين كان تأثير ، عدالة الإجراءات (Y_2) ، وعدالة

التوزيع (X_1) حوالي (19% ، 18%) على التوالي ، ويرى الباحث أن إدراك الفرد لعدالة التعاملات ليس كافياً لالتزامه الوجداني، وإنما يتأثر هذا الالتزام بكل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات.

وبناء عليه يتضح تأثير جميع أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام الوجداني ، وأن أكثر أبعاد العدالة تأثيراً على هذا النـــوع مـــن الالتـــزام هـــو عدالـــة التعاملات.

ب- أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام المعياري :

أسفر التحليل الإحصائي عما يوضحه الجدول رقم (13/4) :

جدول 13/4 : أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام المعياري

المتغير التابع	معامل التحديد R_2	F Sig.	المتغيرات المستقلة	التقديرات			
					B	T	Sig
الالتزام المعياري (Y_2)	0.543	87.956 (0.000)	عدالة التوزيع X_1	Constant	0.890	2.600	0.11
				X_1	0.823	8.179	0.000
	0.641	132.191 (0.000)	عدالة الإجراءات X_2	Constant	1.731	3.959	0.000
				X_2	0.507	3.915	0.000
	0.242	23.581 (0.000)	عدالة التعاملات X_3	Constant	1.006	2.414	0.018
				X_3	0.701	5.717	0.000

المصدر:من إعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية 2011م.

من الجدول رقم (13/4) يتضح للباحث ما يلي :

1- وجود تأثير معنوي وفي اتجاه إيجابي لجميع أبعاد العدالة التنظيمية (X_3 , X_2 , X_1) على الالتزام المعياري للفرد ، الأمر الذي يؤكد تأثير أبعاد العدالة التنظيمية بجميع أبعادها على الالتزام المعياري للفرد.

2- أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على الالتزام المعياري ، هو عدالة الإجراءات (X_2) حيث بلغ معامل التفسير $(R_2= 0.641)$ ، بما

يعني أن عدالة الإجراءات تفسر حوالي 64% من الالتـــزام المعيـــاري للفرد. وهو ما يؤكد أهمية عدالة الإجراءات كأســـاس لـــدعم الالتـــزام الأخلاقي للفرد قبل المنظمة. وبناء عليه يتضح تأثير جميع أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام المعياري للفرد، وأن أكثر هذه الأبعاد المعياري للفرد ، وأن أكثر هذه الأبعاد تأثيراً هو عدالة الإجراءات.

جـــ- أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام المستمر :

أسفر التحليل الاحصائي عما يوضحه الجدول رقم (14/4).

جدول 14/4 :أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام المستمر

المتغير التابع	معامل التحديد R_2	F Sig.	المتغيرات المستقلة	التقديرات			
					B	T	Sig
الالتزام المستمر (Y_3)	0.475	66.891 (0.000)	عدالة التوزيع X_1	Constant	0.795	2.561	0.012
				X_1	0.860	9.379	0.000
	0.585	104.18 (0.000)	عدالة الإجراءات X_2	Constant	0.289	1.023	0.309
				X_2	0.961	11.498	0.000
	0.306	32.680 (0.000)	عدالة التعاملات X_3	Constant	0.753	2.006	0.049
				X_3	0.786	7.084	0.000

المصدر :من إعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية 2011م

من بيانات الجدول رقم (14/4) يتضح :

1- تؤثر جميع أبعاد العدالة التنظيمية (X_3 , X_2 , X_1) إيجابياً ومعنوياً على الالتزام المستمر (Y_3) ، وقد ثبت معنوية هذا الأثر عند مستوى 1% ، 5% ، الأمر الذي يعني أن إدراك الفرد للعدالة التنظيمية يـؤثر علـى التزامه بالاستمرار بالمنظمة.

2- أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على الالتزام المستمر هو عدالـة الإجراءات حيث ($R_2 = 0.585$) ، الأمـر الـذي يعنـي أن الالتـزام الاستمراري للفرد يتأثر بنسبة حـوالي 58.5% بعدالـة الإجـراءات ، وتتسق هذه النتيجة مع ما أوضحه الجدول رقم (14/4) من أن الالتزام المستمر يرتبط بقوة بعدالة الإجراءات وهي أقوى درجة ارتبـاط بـين أبعاد العدالة وأبعاد الالتزام التنظيمـي. ويـرى الباحـث أن عدالـة الإجراءات وهي الأساس الذي توزع عليه النواتج وبالتالي لها تـأثيراً كبيراً وجوهري على التزام الفرد بالبقاء والاستمرار بالمنظمة. وممـا يؤكد ذلك تأثير عدالة التوزيع على الالتزام المستمر حيث تـأتي فـي المرتبة الثانية ($R_2=0.475$) الأمر الذي يؤكـد العلاقـة بـين عدالـة الإجراءات وعدالة التوزيع.

3- يتضح من الجدول أن أقل أبعاد العدالة تأثيراً على الالتزام المستمر هي عدالة التعاملات حيث بلغ ($R_2 = 0.306$) ، الأمر الذي يوضح ضـعف أثر العلاقات التفاعلية ونمط الاتصال على الالتزام الاستمراري للفرد.

وبناء على ذلك يتضح تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الالتزام الاستمراري وأن أكثر أبعاد العدالة تأثيراً على الالتزام الاستمراري هو عدالة الإجراءات.

د- أثر أبعاد العدالة التنظيمية الكلية على الالتزام الكلي :

أسفر التحليل الإحصائي عما يوضحه الجدول (15/4) .

جدول 15/4 :أثر العدالة التنظيمية الكلية على الالتزام التنظيمي الكلي

المتغير التابع	معامل التحديد R_2	F Sig.	المتغيرات المستقلة	التقديرات			
					B	T	Sig
الالتزام التنظيمي الكلي (Y_4)	0.547	111.56 (0.000)	العدالة التنظيمية الكلية X_4	Constant	0.293	0.958	0.341
				X_4	0.967	10.559	0.000

المصدر : من إعداد الباحث ، بيانات الدراسة الميدانية 2011م.

ويوضح الجدول رقم (15/4) أن العدالة التنظيمية الكلية تؤثر جوهرياً وفي اتجاه إيجابي على الالتزام الكلي للفرد ، حيث بلغ (R2 = 0.547) الأمر الذي يوضح أن حوالي 55% من التغير في الالتزام الكلي للفرد يعود إلى إدراكه للعدالة التنظيمية ، كما يعني أيضاً أن حوالي 45% (النسبة غير

المفسرة) من الالتزام التنظيمي تعود إلى عوامل أخرى غير العدالة التنظيميـــة لم يشملها نموذج الانحدار.

وبهذا يتضح أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي ، وتتفق نتائج هذه البحث مع النتائج التي توصل إليهــا (Rahim , et al., 2001) حيث أسفرت عن وجود أثر معنوي للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، كما تتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج البحـــث التـــي أجراهـــا (Magner and Johnson , 1995) التي أسفرت عن وجود تأثير معنـــوي لكـــل مـــن عدالـــة الإجراءات وعدالة التعاملات على الالتزام التنظيمي كما أوضحت هذه البحث أنه لا يوجد أثر لعدالة التوزيع. وأيضاً تتفق نتائج هذه البحث جزئياً مع نتـــائج البحث التي أجراها (Staley , et al., 2003) حيث أسفرت عن وجـــود تـــأثير معنوي لكل من عدالة الإجراءات ، وعدالة التعاملات على الالتزام التنظيمي ، بينما تختلف مع نتائج البحث الحالية فيما يتعلق بأثر عدالـــة التوزيـــع علـــى الالتزام التنظيمي.

وبناء على ما سبق من نتائج لأثر العدالـــة التنظيميـــة علـــى الالتـــزام التنظيمي ، يكون قد ثبت عدم صحة الفرض السادس من فـــروض البحـــث ، وقبول الفرض البديل حيث يوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيميـــة علـــى أبعاد الالتزام التنظيمي في المنظمة محل البحث".

الخاتمـــــة

(النتائج والتوصيات)

الخاتمة

خلاصة النتائــــــــج :

وفقا للإطار النظرى وإستنادا الى الجانب التطبيقى مــن الدراســة يمكــن تلخيص أهم النتائج التى تم التوصل إليها فى الآتى:

فيما يتعلق بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية :

1- ارتفاع متوسط إدراك فئة الإداريين لجميع أبعاد العدالة التنظيمية مقارنـــاً بفئة التنفيذيين.

2- أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إدراكاً لفئة الإداريـــين هـــو بعـــد عدالـــة التعاملات ، فى حين كان بُعد عدالة التوزيع هـــو الأكثـــر إدراكـــاً لفئـــة التنفيذيين.

3- وجود إختلاف معنوى بين الفئتين فيما يتعلق بإدراك جميع أبعـــاد العدالـــة التنظيمية .

فيما يتعلق بالعلاقة الإرتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية :

4- وجود علاقة إرتباطية موجبة ومعنوية بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية.

5- أن أقوى علاقة إرتباطية بالعدالة الكلية (X_4) كانت عدالة التعاملات (X_3)

6- أن أقوى علاقة إرتباطية بين الأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية ، قد جاءت بين عدالة الإجراءات (X_2) وعدالة التعاملات (X_3).

فيما يتعلق بمستوى الالتزام التنظيمى :

7- ارتفاع مستوى الالتزام بشكل عام لفئة الإداريين مقارناً بفئة الفنيين وذلــك لجميع أبعاد الالتزام التنظيمى.

8- تميز الإلتزام التنظيمى بالارتفاع عند الإداريين بينما كان بــين المتوســط والضعيف عند التنفيذيين.

9- وجود إختلاف معنوى بين الفئتين فيما يتعلق بمستوى الإلتزام وذلك لجميع أبعاد الإلتزام التنظيمى.

فيما يتعلق بالعلاقة الإرتباطية بين أبعاد الإلتزام التنظيمى :

10- وجود علاقة إرتباطية موجبة ومعنوية بين جميع أبعاد الإلتزام التنظيمى.

11- جاءت أقوى علاقة إرتباطية مع الإلتزام الكلى (Y_4) والإلتزام المســتمر (Y_3).

12- أن أقوى علاقة إرتباطية بين الأبعاد الفرعية للإلتزام التنظيمــى جــاءت بين الإلتزام المستمر (Y_3) والإلتزام المعيارى (Y_2) .

فيما يتعلق بالعلاقة الإرتباطية بين أبعاد العدالة التنظيميــة وأبعــاد الالتــزام التنظيمى :

13- وجود علاقة إرتباطية موجبة ومعنوية بين جميع أبعاد المتغيرين .

14- أقوى علاقة إرتباطية جاءت بين عدالــة الإجــراءات (X_2) والالتــزام المستمر (Y_3) بينما جاءت أدنــى علاقــة بــين عدالــة الإجــراءات (X_2)والالتزام الوجداني (Y_1).

فيما يتعلق بأثر أبعاد العدالة التنظيمية على مختلف أبعاد الالتزام التنظيمى :

15- تؤثر جميع أبعاد العدالة التنظيمية معنوياً على مختلف أبعاد الالتزام التنظيمى تأثيراً معنوياً وموجباً .

16- أن عدالة التعاملات (X_3) هى أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على الالتزام الوجداني (Y_1) ، حيث تفسر حوالي 40% من حجم التغير.

17- أن عدالة الإجراءات (X_2) هى أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على الالتزام المعياري (Y_2) حيث تفسر حوالي 64% من حجم التغير.

18- أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على الالتزام المستمر (Y_3) هى عدالة الإجراءات (X_2) ، حيث تفسر حوالي 58% من حجم التغير.

19- تؤثر العدالة التنظيمية فى مجملها على الالتزام الكلى تأثيراً معنوياً وإيجابياً، حيث تفسر حوالي 55% من حجم التغير. الأمر الذى يعنى أن هناك حوالي 45% (وهو الجزء غير المفسر) مما يستدعى قيام الباحثين بإضافة مجموعة من المتغيرات الأخرى – بالإضافة إلى العدالة التنظيمية – لتفسير هذا الجزء.

20- أسفرت نتائج البحث عن عدم صحة جميع الفروض التى قامت عليها وقبول الفروض البديلة.

التوصيات :

فى ضوء ما أسفرت عنه الدراسة التطبيقية من نتائج وثبت أن هناك علاقة إرتباطية قوية بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمى ، وبناءا عليه يرى الباحث إمكانية استخدام العدالة التنظيمية كمدخل إداري لدعم ورفع مستوى الالتزام التنظيمى فى المنظمة محل البحث ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال :

1- إعادة النظر فى الإجراءات المتبعة حالياً والخاصة بكيفية توزيع أعباء العمل بين فئة الفنيين، وذلك من خلال تشكيل لجنة تمثل فيها كل المستويات الإدارية ومجموعة من الفنيين لإبداء الرأي حول تعديل هذه الإجراءات ما أمكن ذلك.

2- إعداد برامج تدريبية مكثفة تركز على مهارة التعامل بين العاملين بشكل عام وما يتعلق منها بكيفية التعامل مع الرؤساء وكيفية التعامل مع المرؤوسين بصفة خاصة ، مع التركيز على إبراز أهمية الجوانب الإنسانية فى التعامل.

3- التأكيد على حق التظلم من القرارات والاستعداد للتراجع فيها من قبل الإداريين عند ثبوت عدم صحتها.

4- استخدام مدخل "عدالة المعلومات" والذى يعنى به إتاحة المعلومات الخاصة بالقرارات والإجراءات والسياسات ، خاصة ما يتعلق منها بتوزيع أعباء العمل ، الترقية ، المكافآت والحوافز ...

5- إعداد حلقات نقاشية مفتوحة ولو مرة واحدة شهرياً بين الإداريين والفنيين لمن يرغب فى الاستفسار عما أستحدث من إجراءات أو سياسات ...

6- العمل على تفعيل العلاقات الإنسانية والإجتماعية بين العاملين بالمنظمة محل البحث وذلك عن طريق تنشيط اللقاءات وبرامج الترفيه والرحلات.

7- قياس مستوى إدراك العدالة التنظيمية من جانب العاملين من آن لآخر ومناقشة نتائج هذا القياس ، والبحث عن أسباب الشعور بعدم العدالة فى

أى من أبعادها المختلفة ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تكليف مجموعة بحثية مؤهلة على أن تقدم تقريرها إلى أعلى سلطة فى المنظمة.

8- العمل على حسن اختيار قيادات المنظمات محل البحث على أن تتوافر فيهم سمات أهمها الحرص على تحقيق العدالة ، المصداقية فى القول والعمل ، المهارة فى التعامل ، الاقتناع بسياسة الباب المفتوح ، شجاعة الإعتراف بالخطأ والتراجع فى القرار فى حالة ثبوت عدم صحته.

9- إعادة النظر فى جداول الأجور والمرتبات والمكافآت والحوافز بشكل عام ، يرى الباحث أنه يمكن استخدام نسبة من أرباح المنظمة تخصص لمكافأة الجادين والملتزمين سعياً لتحقيق عدالة التوزيع (المالي).

توصيات لبحوث مستقبلية:

يوصى الباحث باستمرار البحث والرصد والتحليل للموضوعات التالية :

1- أثر عدالة التوزيع على بعض المخرجات التنظيمية ، دراسة مقارنة بين مجموعة من المنظمات فى الدول العربية.

2- العلاقة بين أنماط القيادة وإدراك العاملين للعدالة التنظيمية.

3- أثر الثقافات الفرعية لمجموعات العمل على مستوى الالتزام التنظيمى.

4- إعادة دراسة نفس الموضوع كدراسة مقارنة بين المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص للخدمات.

المراجع

المراجع

المراجع العربية :

أولا : الكتب

(1) الحفنى . عبد المنعم . **كتاب التعريفات: الشـــريف الجرحـــانى** . غيـــر موضح مكان النشر : دار الرشاد . 1991.

(2) أحمد صقر عاشور . **إدارة القوى العاملة** . الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية. 1984.

(3) أحمد ماهر . **السلوك التنظيمى**. الاسكندرية: الدار الجامعية. بدون سنة نشر.

(4) بياجيه جان ترجمة سيد غنيم . **ســيكولوجية الــذكاء** . القــاهرة: دار المعرفة 1978.

(5) جيرالد جرينبرج . روبرت بارون . **إدارة الســلوك فــي المنظمــات** تعريب ومراجعة : رفاعي محمد رفــاعي . إســماعيل علــي بســيوني – الرياض: دار المريخ للنشر.2004.

(6) حامد عبد السلام زهران . **قاموس علم النفس** . القاهرة: مطبوعــات الشعب . 1972.

(7) حلمي المليجي . **علم النفس المعاصر** ط2 . بيــروت : دار النهضـــة العربية للطباعة والنشر. 1972.

(8) حنفي محمــود ســليمان . **الســلوك الإداري وتطــوير المنظمــات** . الاسكندرية: دار الجامعات المصرية .غير مبين سنة النشر.

(9) رايش ويلهلم ترجمة أبو علي ياسين . **المادية الجدلية والتحليل النفسي** – بيروت: دار الحداثة. بلا تاريخ.

(10)رفاعي محمد رفاعي . عبد الحميد المغربي . صفاء الشــربينى . **إدارة الموارد البشرية** . مكتبة الجلاء . المنصورة: مكتبة الجلاء. 1999.

(11)روتر جوليان ترجمة عطية محمود هنا مراجعة محمد عثمان نجــاتي . **علم النفس الإكلينيكي**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.1980.

(12) ريتشارد لازاروس ترجمة سيد محمد غنيم . **الشخصية** ط2 . بيروت : دار الشروق.1984.

(13) عادل حسن . **العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد.** الإسكندرية: دار الجامعات المصرية. 1980.

(14) سعيد شعبان حامد . **العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية.** القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.2006 .

(15) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي . **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين** . القاهرة: مجموعة النيل العربية . 1999.

(16) عبد الغفار حنفي . **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد.** الإسكندرية: المكتب العربى الحديث. 1993.

(17) عبد المنعم الحفني . **موسوعة علم النفس والتحليل النفسي** ط4 . القاهرة: مطبعة مدبولي . 1994.

(18) عبد الله عبد الغني الطجم . **السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات والتطبيقات** . جدة : دار النوابغ للنشر والتوزيع . 1417 هـ.

(19) عبد الستار إبراهيم . **أسس علم النفس** . الرياض : دار المريخ للنشر. 1988.

(20) عيسوي عبد الرحمن . **معالم علم النفس** . بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر .1984.

(21) عايدة سيد خطاب . **العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية** . القاهرة: دار الفكر العربى . 2001.

(22) فتحي محمد على وآخرون. **الإحصاء فى إتخاذ القرارات التجارية وبحوث العمليات.** القاهرة : مكتبة عين شمس . 1982.

(23) فرنون فيليب . ترجمة فاروق عبد الفتاح علي موسى . **الذكاء في ضوء الوراثة والبيئة** ط1 . القاهرة: مكتبة النهضة المصرية. 1988.

(24) فرويد آنا . ترجمة صلاح مخيمر وعبده ميخائيل رزق . **الأنا وميكانيزمات الدفاع** . القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. بلا تاريخ.

(25) فرويد سيغموند ترجمة مصطفى زيد وعبد المنعم المليجي . **حياتي والتحليل النفسي** ط2 . القاهرة : دار المعارف .1967.

(26) ______ ترجمة جورج طرابيشي . **التحليل النفسي للهستريا** (حالة دورا) ط1 – بيروت : دار الطليعة.1981.

(27) ______ ترجمة محمد عثمان نجاتي . **الأنا والهو** ط4 . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 1985.

(28) ليبين فاليري . **مذهب التحليل النفسي وفلسفة الفرويدية الجديدة** ط1 . بيروت : دار الفارابي .1981.

(29) محمد خيري السيد . **علم النفس الصناعي وتطبيقاته المحلية** ج1 . القاهرة: دار النهضة العربية . بلا تاريخ.

(30) محمد عبد الفتاح منجى . محمد كمال مصطفى . **تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق** . القاهرة : غير مبين الناشر. 1988.

(31) مدني عبد القادر علاقى . **إدارة الموارد البشرية** : المنهج الحديث لإدارة الأفراد – جدة : مكتبة دارزهران . 1993م.

(32) مصطفى سويف . **علم النفس الحديث** معالمه ونماذج من دراساته . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية. 1978.

(33) محمد الصيرفى . **السلوك التنظيمى** . الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.2005.

(34) موسى المدهون وآخرون . **تحليل السلوك التنظيمي** . عمان : المركز العربي للخدمات الطلابية. 1995.

(35) نجاتي محمد عثمان . **الإدراك الحسي عند ابن سينا** بحث في علم النفس عند العرب ط3 – القاهرة : دار الشروق . 1980.

(36) هال كلفن وترجمة محمد فتحي الشنيطي . **أصول علم النفس الفرويدي** .بيروت : دار النهضة العربية . 1970.

(37) هايمان راي . ترجمة سعد جلال . **طبيعة البحث العلمي في علم النفس** . بيروت : دار المعارف . بلا تاريخ.

ثانيا : الرسائل العلمية

(1) علاء الدين عبد الغني محمود . **دراسة تحليلية لمحددات الالتزام التنظيمي وأثره على فاعلية التنظيم بالتطبيق على القطاعين العام والخاص** رسالة ماجستير غير منشورة . القاهرة: كلية التجارة جامعة القاهرة . 1991.

(2) عبد المحسن عبد السلام النعساني . **أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة** . القاهرة :رسالة دكتوراه جامعة عين شمس.2001م.

(3) محمد بن عبد الله الثماني . **علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية** رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. 2002م.

ثالثا: الدوريات

(1) إبراهيم حمد العبود . عبد الرحمن محمد السعيد .منصور عبد العزيز المعشوق . **تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية . الأسس . المشكلات والحلول** . الرياض : معهد الإدارة العامة . 1993م.

(2) أحمد ماهر . **أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية** المجلد السادس والثلاثون العدد الأول – الإسكندرية:مجلة كلية التجارة جامعة الإسكندرية . 1999.

(3) باسم سرحان . **دور الإدراك في تحديد المشكلات المجتمعية** دراسة ميدانية مجلة العلوم الاجتماعية المجلد السابع عشر العدد الأول . القاهرة:مجلة العلوم الإجتماعية. 1989.

(4) ثابت عبد الرحمن إدريس . **تحليل المحددات الرئيسة للتسويق الداخلي والتسويق الخارجى وأثرها على رضا العملاء** : دراسة تطبيقية على قطاع البنوك الكويتية المجلد الثالث والثلاثون العدد الأول . الإسكندرية:مجلة كلية التجارة جامعة الإسكندرية. 1996.

(5) حمد صالح الدعيج . **استخدام إدراك الفرد لمتغيرات العدالة في التنبؤ ببعض المترتبات الفردية والتنظيمية** العدد (2) . القاهرة: المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة جامعة عين شمس.1998.

(6) خميس مغير الخييلي . **أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي** العدد(2). القاهرة : المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة جامعة عين شمس.1999م.

(7) راشد شبيب العجمي . **تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية** العدد (72). مسقط : مجلة الإدارى. 1998.

(8) ـــــــــــــــ وآخرون . **العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي** العدد (3).القاهرة : المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة جامعة عين شمس.2000.

(9) رفاعي محمد رفاعي . **فلسفة الإدارة اليابانية فى إدارة الموارد الإنسانية ما الذى يمكن أن تتعلمه الإدارة العربية منها** مجلد 12 العدد 4 . القاهرة : مجلة العلوم الإجتماعية . 1984م.

(10) رفعت محمد جاب الله . **محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء** العدد (2). قطر:المجلة العلمية لكلية الإدارة والإقتصاد جامعة قطر.1991.

(11) سامى الطوخى . **إدارة الشفافية والتمكين فى قطاع النقل بمصر**العدد الرابع . القاهرة : مجلة البحوث الإدارية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.2002.

(12) سعود النمر . **السلوك الإداري** ط1 .الرياض : جامعة الملك سعود . 1990.

(13) سعود محمد العتيبي . طلق عوض الله السواط . **الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه** العدد(7) . مسقط : معهد الإدارة العامة . 1418هـ.

(14) سعيد شعبان حامد . **تحليل أثر عملية التكيف التنظيمي على الالتزام التنظيمي للفرد** دراسة ميدانيةالعدد (59) . القاهرة : مجلة المحاسبة والادارة والتأمين جامعة القاهرة.2002.

(15) ___________ . **أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية علي مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى** العدد الستون . القاهرة: مجلة المحاسبة والادارة والتأمين جامعة القاهرة. 2003.

(16) سمية أمين على . **المحاسبة عن رأس المال الفكرى** : دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشرى العدد الستون . القاهرة : مجلة المحاسبة والادارة والتأمين جامعة القاهرة. 2003.

(17) عادل ريان . **محددات الإدراك الإداري للالتزام الإداري التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه** دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط المجلد (7) العدد (3) . الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية جامعة الكويت. 2000.

(18) عادل محمد زايد . **تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية** المجلد (2)العدد (2) . الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية جامعة الكويت. 1995.

(19) ___________ . **تحليل دور المدير الرقابي في التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية** العدد 54 . القاهرة : مجلة المحاسبة والادارة والتأمين جامعة القاهرة. 1999.

(20) عبد الرحيم على المير . **العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية** : دراسة مقارنة المجلد (35) العدد (2) . الرياض : معهد الادارة العامة. 1995م.

(21) عبد اللطيف خليفة . **محددات السلوك التطوعي في المنظمات العامة** : دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة . المجلة العربية للعلوم الإدارية العدد (5). الكويت : جامعة الكويت . 1997.

(22) عبد الله بازرعة . **الخدمات في مجال الإنتاج . أسلوب محفـز للعمل وزيادة الإنتاج** العدد 31 . القاهرة: مجلة الخدمة الإجتماعيـة . بدون تاريخ.

(23) عبد الحكيم أحمد نجم . **العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب في العمل** . دراسة تطبيقيه المجلد (25) العدد (2) . القاهرة: المجلـة المصرية للدراسات التجارية جامعة المنصورة.2001.

(24) عبد الناصر محمد علي حمودة . **تحليـل مسـارات العلاقـات السببية بين العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية وبعـض المترتبـات التنظيمية والفردية** : اختيار لست نمـاذج مقترحـه **مجلـة البحـوث التجارية المعاصرة** كلية التجارة جامعة جنوب الـوادي المجلـد (10) العدد (1) . سوهاج: كلية التجارة جامعة جنوب الوادى. 1996.

(25) فاطمة على محمد عبد الحمن . **دراسة سـلوكيات المواطنـة التنظيمية الموجه بالخدمة بالتطبيق على البنوك التجارية فـى مصـر** العدد 19. القاهرة: المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة الأزهر. 2001.

(26) محمد محمد عريشة . **أثر العدالة التنظيمية في مجال الدخل من الوظيفة على اتجاهات وسلوك العاملين** : دراسة تطبيقية مجلة العلـوم الإدارية العدد (8). القاهرة : جامعة القاهرة فرع بني سويف. 1995.

(27) نعمة عباس خضيروآخرون . **الالتزام التنظيمى وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العملية والإنسانية فى جامعة بغداد** العدد(31). بغداد: مجلة إتحاد الجامعات العربية.1996.

رابعا: المؤتمرات العلمية

(1) عبدالحميد عبدالفتاح المغربى . **حتمية التوجـه الاسـتراتيجي لتحقيق الكفاءة في تنمية الموارد البشرية.** القاهرة : المؤتمر العلمى الخامس عشر جامعة المنصورة. 1999.

(2) محمد نجيب صبري محمود . انعكاسات العولمـة علـى إدارة الموارد البشرية **المؤتمر العلمي السنوي الثالث** الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال المجلد الأول. القاهرة : اللجنة العلمية الدائمة . 2001.

(3) محمود أحمد الخطيب . العولمة وإدارة الموارد البشرية الدلالات الضمنية للمنظمات المصرية **المؤتمر العلمي السنوي الثاني** الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال المجلد الأول . القاهرة:اللجنة العلمية الدائمة. 2001.

(4) معالي فهمي حيدر . العولمة وتأثيرها على المـــوارد البشـــرية **المؤتمر العلمي السنوي الأول** الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمـــال المجلد الأول . القاهرة: اللجنة العلمية الدائمة . 1999.

المراجع الانجليزية :

(1) A quino , K., et al., "Justice constructs , Negative affectivity , and Employee deviance : a proposed model and empirical test" **Journal of Organizational Behavior** , Vol. 22 (2001) .

(2) Adams, J. S.,(1963)"Toward an understanding of inequity" Journal of Abnormal and Social Psychology.67.

(3) AL.Otaibi , A.,G. (2003). The influence of organizational justice on employeeattitudes in public organizations in the state of Kuwait .Arab Journal ofAdministrative Sciences ,V.10,N.3,

(4) Allen , T. D., and Rush , M.C., "The Effects of Organizational Justice on Performance Judgments : A field study and a laboratory Experiment , **Journal of Applied psychology** , Vol. 83 (1998).

(5) Angle H.L., and Perry , J.L., An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, **Administrative Science Quarterly**. No 26 (1981

(6) Baldridge J.V. and R. Burmham " Organizational innovation : Individual Organizational Environmental Impacts " **Administrative Science Quarterly** 1975

(7) Ballantyne, D., Internal Networks for Internal Marketing, **Journal of Marketing Management**, (Vol. 13, No. 5, 1997)

(8) Baron, N. and Kreps, M., Consistent Human Resource Practices, **California Management Review**, (Vol.41, No. 3, Spring 1999).

(9) Beach , Dale S., (1999) Personnel : **The Management of people at work** , New York , Mc crow.hill Co., Inc.,.

(10) Bies, R. L. and Shapior, D. L. (1988)" Voice and justification : Their influence on procedural fairness judgments . "**Academy of Management Journal** , 31, 4.

(11) Bowditch, J.L.& Buono, A.F., (1994) A Primer on – **Organization of Behavior** ,N.Y., John Wiley & Sons,Inc..

(12) Brockner , J., "Making sense of fairness : How High Proceslural fairness can Reduce or heighten the influence of outcome favorability" , **Academy of Management Review** , Vol. 27 (2002)

(13) Brooke,P. P., Russell,D. W., and Price,J. L. (1988) , Discriminated validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment . **Journal of Applied Psychology**,73 (2)

(14) Bruce, J., et..al., Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance, **Journal of Organizational Behavior**, (Vol. 25, 2005).

(15) Byrne , Z, S and cropanzano , R., "To which source do I Attribute this fairness ? Dillerntial Effects of Multi – Foci – Justice on Organizational work Behaviors , **15th conference of the Society of industrial and Organizational Psychology** , (New Orleans : 2000).

(16) Byrne , Z. S. (2003) . Perceptions of Organizational Justice, Identification, and Support Within Work Teams , Poster at the 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology April 11.13, 2003, Orlando, Florida .

(17) Cammann , C.; Fichman , M,: Jenkins D. and Klesh , P., (1983) , " Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members" in Seashore , S.; Lawler , E, Mirvis , P.and Cammann C., (1983). Assessing Organizational Change

: A Guide to Methods , **Measured and Practices** , New York : Wiley.

(18) Camphina.Bacote, J. (2002). The process of cultural competence in the delivery of healthcare services: A model of care. **Journal of Tran cultural Nursing** , 13 (3)

(19) Cascia, W., **Costing Human Resources : The Financial Impact of Behavior in Organizations** , (Boston: PWS.Kent, 1998).

(20) Chiu , Tai Sheng & Shiou Lu , Meei , (2003) , "A Study of the Relationship between the organizational Climate and Job Involvement – taking a certain medical Center and its entrusted hospitals" **Scandinavian Journal of Psychology** , Vol. 40 No. 2 , 2003

(21) Colquitt , A., et al., "Justice in Teams : Antecedents and Consequences of Procedural Justice climate ", **Personnel psychology** , Vol. 55 (2002)

(22) Delaney , J.T. & Huselid , M.A. (1996) "The Impact of human resource Management practices on perceptions of organizational performance" , **Academy of Management Journal** , Vol. 39 , No. 4 .

(23) Eby , L. T. et al., Motivational bases of affective Organizational Commitment. A partial test of an integrative theoretical model", **Journal of occupational and Organizational Psychology** , No 72. (1999) .

(24) Edwin A. locke et ol. " The Determinants of Goal Commitment Academe of Management Review, " January `1988 vol 13 p.p 23.39.

(25) Farh, J., (1997) . " Imputes for action : A cultural analysis of justice and organizational citizenship. " **Administrative Science Quarterly**.

(26) Folger, R . and Bies , R. J., (1989). "Managerial responsibilities and procedural justice. " **The Employee Responsibilities and Rights Journal**, 2.

(27) Foreman, K., Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application, **Journal of Marketing Management**, (Vol.11, No.3, 1995).

(28) Frusti, DK, Niesen, KM, and Campion, JK. (2003). Creating a culturally competent organization: Use of the Diversity Competency Model. **Journal of Nursing Administration**, 3(1).

(29) George Logan" Loyalty and p.sense of Purpose" Caledonia Management Review . (FA.LL 1984) Vol XXVII

(30) George, D., Internal Marketing and Organizational Behavior A Partnership in Developing Customer – Conscious Employees at Every Level, **Journal of Business Research**, (Vol. 20, No. 1, January 1990).

(31) Gilbert, D., et..al., Internal Marketing of a service, **Industrial Marketing Management**, (Vol. 21, No. 4, 1992).

(32) Goldman, B.M., "Toward an understanding of Employment Discrimination claiming : An integration of Organizational Justice and Social information Processing theories", **Personnel psychology** , Vol. 54 (2001).

(33) Good, linda k, Grovalynn F. Sisler, and James W. Gentry. (1988) , Antecedents of turnover intention among retail management personnel. Journal of Retailing, 64 (3).

(34) Goodfellow, LM. (2004). Can a journal club bridge the gap between research and practice. **Nurse Educator**, 29 (3)

(35) Greenberg, J., (1990) ' Organizational justice; Yesterday, today, and tomorrow." **Journal of Management**, 16.

(36) Gregory Moorhead and ricky W.Griffin **organizational behavior**, 2nd fdition (USA, Houghton M.Hilin company 1989).

(37) Hackman J. Richard & suttle , J. lioyd (eds.) (1977) **Improving life at work**. Santa Monica , Califormnia : Goodyear polishing Co., Inc.,.

(38) Hagg, G., et..al., Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture, **Journal of Marketing Management**, (Vol. 14, No. 8, 1998).

(39) Harbinaik , L.G. & Alutto. "A Personal and role related factories in the development of organizational commitment" **Administrative science quarterly**. Vol. 17 , 1972 .

(40) Hauenstein , et al ., A meta – analysis of the Relationship between Procedural Justice and Distributive Justice : implications for Justice Research , **Employees Responsibilities and Rights Journal** , Vol. 13 (2001).

(41) Hian , C.C. & Einsteion , W.O. (1990) "Quality of work life (QWL): What can unions do ?" , S.A.M. **Advanced Management Journal** , Vol. 55 , No. 2..

(42) Huseman , R.C., (1985) " Test for individual perceptions of job equity : Some preliminary findings." **Perceptual Mirror Skills** 61.

(43) Igbaria , Magid ; Parasuraman , Saroj & Badawy , Michael K. (1994) , "Work Experiences , Job Involvement , and Quality of work life Among Information systems Personnel", **MIS Quarterly** , Vol. 18 , No. 2.

(44) International labour office (1989), world labour Report 1.2 , oxford university press, oxford.

(45) James L.Gibson , john M.Lvancevich and james H.Donelly Jr organizations " **Behavior structure processes ,** 8th Hommewood ill:irwn 1994"

(46) Jerald Greenberg and Robrert .Baton , (2002), Behavior in Organization, 8th e.d., Upper saddle River , N.J.: Prentice.Hail.

(47) John M. Stevens er al , Op. Cit. p. 385 Rice L.E and T.R.Mitchell" Structural Determinoi Individual. Behavior in Organization " Administrative Science Quarterly, 1973, 18.

(48) Johne , A. & storey. C (1998) , New service development : a review of the literature and annotated bibliography" , **European Journal of Marketing** , Vol. 32 , No 3 – 4..

(49) Johns , G. **Organizational Behavior : Understanding and Managing life at work**, 4th Edition , Harper Collins college publishers (N.Y : 1996).

(50) Johns , Gary , **Organizational Behavior** (New York : Harper Collins publishers Inc. , 1992).

(51) Julian , B., and Michelle , P., International , formal , and distributive justice in the workplace : An exploratory study , **Journal of psychology interdisciplinary & Applied** , Vol. 127 , No. 6 (1993).

(52) Karman. A.K. Etal Carerr success and personal failure alienation in professional and managers", **Academy of management journal**. Vol. 24 , 1981.

(53) Katz, H.C., Kochan, T. A. &Weber M. R.(1985) "Assessing the Effective of industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working life on Organizational Effectiveness ", **Academy of Management Journal**, Vol.28,No.3,.

(54) Kenter. R.M. "Commitment and Social organization. A study of Commitment" , **American Sociology** , No. 2, 27 .

(55) Kerr, MJ., Struthers, R., and Huynh, WC. (2001). Work Force Diversity: Implications for Occupational Health Nursing. **AAOHN Journal** , 49(1).

(56) Kim , W.C., and Mouborgne , R.A., Procedural Justice and Mangers , in – role and Extra – role Behavior : The case of the multinational , **Management science** , vol. 42 , No. 4 (1996).

(57) Katz, D. and kahn, R.L,. (1978). The social psychology of the organization . 2nd, Ed, New York :Wiley and sons.

(58) Klein, A., A **Total Quality Approach to Performance Reviews**, (U.S.A., Texas, 1989).

(59) Konrad , A.M. & Mangel , R. (2000) , "The Impact of work life programs on firm Productivity" , **Strategic Management Journal** , Vol. 21 , No. 12.

(60) Kulik, c., (2001) . " Justice in the work place : From theory to practice. " **Administrative Science Quarterly**, 2. Book Review.

(61) Laurie , B., "The Paradoc of Justice formalization : when procedures Erodo perceptions of fairness", **Employee Responsibilities and Rights Journal** , Vol. 2 (2002).

(62) Lawrence S. Pryor, "Benchmarking : A Self Improvement Strategy", **The Journal of Business Strategy**, November.Deceember,1989).

(63) Leventhal, G. S., (1980) "What should be done with equity theory" , In .K .J., Greenberg and R.H. Greenberg and R.H.

(64) Luthans, F. and Kreitner, **Organizational Behavior Modification and Beyond**, (Grandview, IL; Scott Foresman 1985) .

(65) M.Ross and G.Fletcher Lindzey and E.Ar,nson (edg) **Handbook of Social Psychology** (1995) , 2nd.ed., NewYork : Raudom house.

(66) Madu, N., Introducing Strategic Quality Management, Long Range Planning, (Vol. 26, No. 6, 1991).

(67) Magner , N., and Johnson , G., Municipal official's reactions to Justice in budgetary resource allocation. **Puglia Administration Quarterly**. No. 18 (1995).

(68) Manorgran , P., et al., Leader – Member exchange as a key mediating variable between employees perception of fairness and Organizational citizenship behavior , **Academy of management best papers proceeding** , August , 14 – 17 (1994).

(69) Mathieu , J. and Zajac , D. A., Review and Meta – analysis of the Antecedents , Correlates , and Consequences of Organizational Commitment **, Psychology Bulletin** , No 108 (1990).

(70) Mathieu, J. E., & Hamel, K. (1989) , A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. **Journal of Vocational Behavior**, 34.

(71) Mayer , R. C. and schoorman , F.D., Differentiating Antecedents of Organizational Commitment , **Journal of Organizational Behavior** , Vol. 19 (1998).

(72) Mc farlin, B., and Sweeney , D., "Distributive and Procedural Justice as Predictors of satisfaction with personal

and Organizational Outcomes , **Academy of Management Journal** , Vol. 35. No. 3 (1992).

(73) Meyer , J.P., and Allen , N.J., A three Continent conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, No 1 (1991).

(74)) Meyer. J.P. Etal "Examination of the combined effects of work values and early work experiences Organizational commitment" , Journal of organizational behavior. Vol. 19 , No. 1 , 1998.

(75) Miles, A. J, The cumulative Effects of Justice Perceptions, "The **Journal of Behavioral and Applied Management** , Vol. 2, No.1 (2000).

(76) Moorman , R.H., The Relationship between Organizational Justice and Organizational citizenship Behavior : do fairness perception inffuence employee citizenship , "**Journal of Applied psychology**. Vol. 75 (1991) .

(77) Mowday , R.T. "The measurement of organizational Commitment **Journal of Vocational behavior**. Vol. 34. , 1979.

(78) Mowday , T., Steers , R. and Porter , L., The Measurement of Organizational Commitment , **Journal of vocational Behavior** , No. 14 (1979) .

(79) Mowday , T., Steers , R. and Porter, L., R., Employee – Organization linkages , Academic press , N.Y : 1982.

(80) Mullarky , S., et al., (1999). **Measures of job satisfaction , Mental Health and job –Related wellbeing : A Benchmarking Manual** , Institute of work psychology , Sheffield university , Sheffield ,

(81) Mushinsky , P.M. "**Psychology Applied to work : An introduction to industrial an Organizational Psychology** , Thomas Learning , (Belmont 2000).

(82) Muzphy, L, Transformational Leadership: a Cascading Chain Reaction, **Journal of Marketing Nursing Management**, 2005.

(83) Nick Oliver " An Examination of organizational Commitment in Six Workers Cooperatives in Scotland " **Human Relations** , (January 1984), vol 137.

(84) Niehoff, B., & Moorman , R. ."Justice as a moderator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior ." **Academy of Management Journal**.14.

(85) _____________. "Justice as a mediator of the relationship between Methods of monitoring and Organizational citizenship. Behavior , **Academy of management Journal** , Vol. 36, No. 3 (1993).

(86) Norman , R. (1984) , **Service Management** , John Wiley & Sons , New York.

(87) Northcraft , G. B., and Neale , A., **Organizational Behavior** , Dryden , (Chicago : 1990).

(88) *Newstrom , J. & Davise , K.* (1993) , Organizational Behavior ; Human Behavior at Work : team work Ninth Edition ,Von Hoffman press , North America .

(89) Organ, D, W., (1991) . " The motivational basis of organizational citizenship behavior" **Research in Organizational Behavior**, 12.

(90) Orpen, C., "The Effect of Organizational Commitment on the Relationship between procedural and Distributive Justice , "**Journal of social psychology**, Vol. 134, No.1 (1994).

(91) Ortiz, L. (1999). A comprehensive literature review of organizational justice and organizational citizenship behavior: Is there a connection to international business and cross cultural research? Available online:
http://www.sbaer.uca.edu/Docs/proceedingsIII/99sri159.htm
(Accessed March 12,2001).

(92) Pruijt , Hans (2000) "Performance and Quality of working life" , **Journal of organizational change Management** , Vol. 13 , No 4.

(93) Patricia A. Adler and Peter Adler " Tntertse Loyalty in Organization Acase of College Athletics " Administrative Science –Quarterly , 40133.p.p. 401.417(September 1988).

(94) R.Sekulan and R.Blake, (1990) Perception . N.Y.: Random House; D.A.Kenny,(1994) **Interpersonal Perception** ,N.Y.: Guilford ;and Stephen Tobbins,(2002) , organizational Behavior.9th Upper saddle River, N.J.: Prentice.Hall.

(95) Rahim , M. A., Magner N., Antonioni , D., & Rahman, S., Do Justice relationship with Organizations – directed reaction differ across U.S. and Bangladesh employees ? **international Journal of Conflict Management**. Vol. 12 , (2001) .

(96) Reichers. A. E. "A review and recon capitalization of Organizational commitment **Academy of management review**. Vol. 10 , No. 1 , 1985.

(97) Robert Kreitner and Anglelo kinicki **Organizational behavior**, 2nd Edition (USA, Irin 1992)

(98) Rom Lmdlow and fergms panton , **the Essence of Effective communication** "U.k Rrinticehallinter national 1992" , p.6

(99) Roth , A.V. (1993) "Performance dimensions in services an empirical Investigation of strategic performance", **services Marketing and Management** , Vol 2, No. 1.

(100) Saal , F. E., and Moore, S. C., (1983) . Perception of promotion fairness and promotion candidates qualification . " **Journal of Applied Psychology** , 78.

(101) Schminke , M., et al., "The Effect of ethical frameworks on perceptions of Organizational Justice", **Academy of Management Journal** , Vol. 40 , No. 5 (1997).

(102) Schulz, Irene D., (1986) , A study of The Relationship of Teachers' Job Satisfaction and Their Perception of Principals' Use of Power and Organizational Effectiveness. **Ph.D**. dissertation. University of New Orleans.

(103) Sheldon , G. R. "Investment and involvement as mechanisms production commitment to the organization**, science quarterly**". Vol. 36 , 1991.

(104) Sheldons Zalkind and Timothy Costello perception : some recent research and implications for Administration , **Administrative science quarterly** , September, 1962.

(105) Solutions. (2001). **Culturally and Linguistically Appropriate Services**. Washington, D.C.: Department of Health and Human Services, Office of Minority Health.

(106) Staley , A.B., Dastoor B., Magner N & Stolp C. : "The contribution of Organizational Justice in budget decision – making to federal managers Organizational Commitment , **Journal of Public Budgeting Accounting** , and Financial Management , Vol. 15 (2003).

(107) Susan R. Chaser and Anna Eblan , **Towards communication Competenay ; Developing interpersonal skills** , 2ndEdition (USA Holt ,Rimehort and Winston inc.1980)

(108) Tang. T. and Baldwin, L. (1996)"Distributive and procedural justice as related as related to satisfaction and commitment ." **Advanced Management Journal** , Summer.

(109) The Random House Dictionary of English language.

(110) The world Book Dictionary , 1990.

(111) Tyler , T.R., and Bies , R. J., **Beyond formal procedures : The interpersonal context of procedural justice** , in J.S. Carroil. Ed .. Applied Social psychology in Business settings (N.J : Eribaum , 1990).

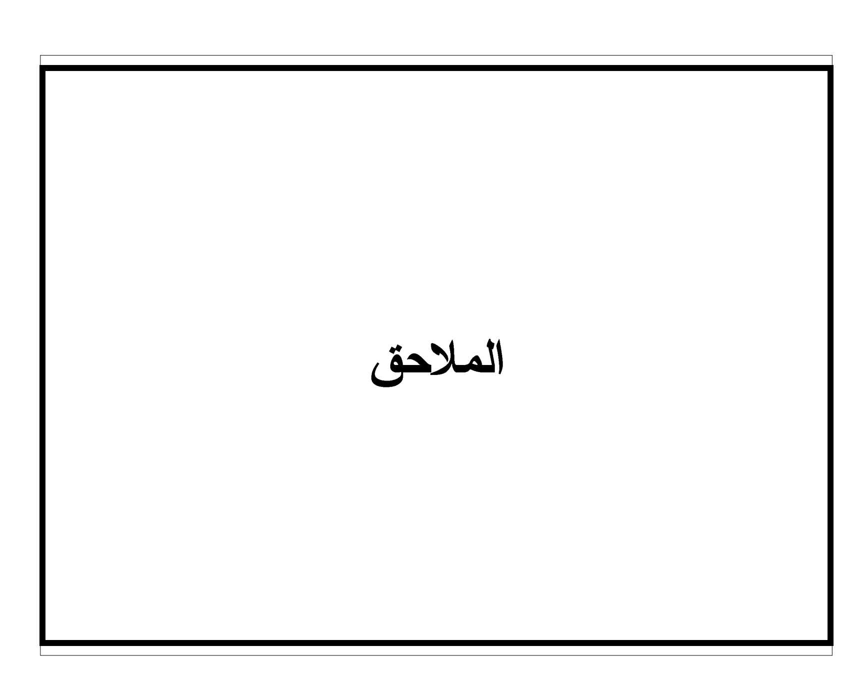
(112) Verey, J., A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining A Competitive Service Advantage, **Journal of Marketing Management**, (Vol.11, No. 3, 1995).

(113) Welsch, Harrlod P. and Helen La Van. (1981) , Inter.Relationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics, job Satisfaction, Professional Behavior, and Organizational Climate. **Human Relations**, 34 (12).

(114) Williams, S., Pitre, R. and Zainuba, M., (2002)."Justice and organizational citizenship behavior intentions : fair rewards versus fair treatment." **The Journal of Social Psychology**.

(115) Willian Hennefrund " What Ever Happened to Loyalty, Association Management, (June1986).

(116) Zweig , Mark , Human Resources Management : The Complete Guide Book for Design Firms (New York : John Wiley & Sons ,
Ins. , 1991)



الملاحق

ملحق رقم (1)

خطاب المبحوثين

الأخ الفاضل /

تحية طيبة لسيادتكم وبعد

تسعى هذه البحث للوقوف على إدراك العاملين بالمنظمة للعدالة التنظيمية وكذا التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي ، ويتوقف إتمام هذه البحث على مساهمتكم البناءة في استيفاء هذه الاستمارة ، ونحيط سيادتكم علماً أن هذه الآراء سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

ونشكر لسيادتكم سلفاً حسن تعاونكم

خالص تحياتي

الباحث

ملحق رقم (2)

الإستبيان

الجزء الأول : قياس إدراك العدالة التنظيمية :

فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بالعدالة التنظيمية بشركتكم ، الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (√) في الخانة المقابلة التي تعبر عن وجهة نظركم مع مراعاة أن موافق تماما =5 ، غير موافق تماما = 1

م	العبارات	مدى الموافقة				
		موافق تماما 5	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما 1
1	تتناسب ساعات عملي مع ظروفي الخاصة.					
2	راتبي الشهري مناسب.					
3	الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة.					
4	عبء العمل الخاص بي مناسب.					
5	أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة.					
6	تتخذ القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.					
7	يسمح للموظف بإبداء رأيه عند اتخاذ القرار المتعلق بعمله.					
8	يتم جمع المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ أي قرار خاص بالعمل.					
9	يتم شرح القرار وتبريره والرد على الاستفسارات.					
10	تطبق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء.					
11	يتم التعامل باحترام بين جميع العاملين.					
12	تتم مناقشة القرارات الخاصة بالوظيفة التى أعمل بها بصراحة تامة مع المسئول.					
13	تؤخذ في الاعتبار بعض المطالب والظروف					

م	العبـــــارات	موافق تماما 5	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما 1
	الخاصة عند اتخاذ القرار.					
14	تتم مناقشة النتائج التي يمكن أن تترتب على القرار مع من يهمه الأمر.					
15	يتم تبرير القرارات التي تتخذها الإدارة والخاصة بالوظيفة التي أعمل بها.					
16	يتم شرح الأسباب المنطقية وراء اتخاذ أي قرار خاص بوظيفتي.					
17	يسمح بالاعتراضات على القرارات المتخذة وتتم مناقشتها مع المسئول.					
18	يتم شرح أي قرار خاص بوظيفتي قبل اتخاذه من قبل الإدارة.					
19	يحرص المسئول على الإلمام بالمعلومات المتعلقة بالقرار قبل اتخاذه.					
20	تسود روح الحب والمودة بين العاملين.					

الجزء الثاني : قياس الالتزام التنظيمي :

فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بالالتزام التنظيمي بشركتكم ، الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (√) في الخانة المقابلة التي تعبر عن وجهة نظركم مع مراعاة أن موافق تماما = 5 وغير موافق تماما =1

م	العبـــــارات	موافق تماما 5	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما 1
1	استمتع بالحديث عن منظمتي مع الآخرين خارج المنظمة.					
2	المنظمة التي أعمل بها تعني الكثير بالنسبة لي					

م	العبـــــارات	موافق تماما 5	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما 1
	شخصياً.					
3	قيمي تتطابق مع قيم المنظمة التي أعمل بها.					
4	مستعد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لنجاح المنظمة.					
5	أرى أن انتقال الفرد من هذه المنظمة إلى منظمة أخرى عملاً غير أخلاقي.					
6	ارتباطي بالمنظمة هام جداً بالنسبة لي.					
7	أضع في اعتباري ماذا يقال إذا تركت هذه المنظمة إلى منظمة أخرى.					
8	من الجميل أن يقضي الفرد بالمنظمة معظم حياته الوظيفية.					
9	بقائي بالعمل في هذه المنظمة هو رغبة بالنسبة لي.					
10	ليس لدى استعداد لترك المنظمة حالياً.					
11	تركي للمنظمة يعني التضحية بالكثير.					
12	هذه المنظمة هي الأفضل بين المنظمات التي يمكن أن اعمل بها.					

(مدى الموافقة: موافق تماما 5 – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق تماما 1)

البيانات الشخصية :

- إداري ( )
- فنـــي ( )